



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

“El diseño del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas para una
Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE)”

Seminario Taller Extracurricular - **“Análisis de la Planeación”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciado en Matemáticas Aplicadas y Computación

P R E S E N T A
Alejandro Ruiz Pérez

Asesor: Lic. Juan Torres Lovera

Mayo, 2007



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.

*Para mi amada esposa **Lorena Aguilar Quezada**; muchas gracias por tu apoyo incondicional y tu cariño.*

*Para mi princesita **Alejandra Ruiz Aguilar**. Te quiero mucho chaparrita.*

*Para mi gran luchador y pequeño futbolista **Daniel Alejandro Ruiz Aguilar** con todo mi amor.*

Para mis padres y hermanos:

María Celia Pérez Pérez

Guillermo Ruiz Girón

Azucena Ruiz Pérez

Guillermo Ruiz Pérez

José Nicolás Ruiz Pérez

Los quiero mucho.

Para mis maestros:

Act. Liliana Sandoval Luna

Act. Luz María Lavín Alanís

Act. Hugo Reyes Martínez

Lic. Gerardo Roldán Ceballos

Lic. Juan Torres Lovera

Muchas gracias por haber compartido su tiempo y su experiencia.

*A mis compañeros de la Universidad, gracias por su apoyo y amistades; en especial para
mi compadre y amigo **Hector Ernesto Melo Arriaga**.*

Índice

Introducción	8
Capítulo 1. Análisis de la gestión y control en la Dirección de Sistemas en una AFORE	12
1.1 <i>Naturaleza de la empresa</i>	13
1.1.1 <i>¿Qué es una AFORE?</i>	14
1.1.2 <i>Funciones de una AFORE</i>	16
1.1.3 <i>La AFORE en México</i>	18
1.2 <i>Estructura organizacional</i>	19
1.2.1 <i>Estructura de la AFORE</i>	19
1.2.2 <i>Estructura de la Dirección de Sistemas</i>	22
1.3 <i>Situación actual de la Dirección de Sistemas y perspectivas</i>	24
1.3.1 <i>Procesos de operación de la Dirección de Sistemas</i>	25
1.3.2 <i>Políticas, prácticas y estrategias que se encuentran en vigor actualmente</i>	30
1.3.3 <i>Leyes y reglamentos gubernamentales que aplican a la empresa actualmente</i>	31
1.3.4 <i>Ambiente laboral</i>	33
1.3.5 <i>Estilo administrativo</i>	34
1.3.6 <i>Análisis FODA</i>	34
1.3.7 <i>Perspectivas de la Dirección de Sistemas</i>	38
<i>Conclusión</i>	38
Capítulo 2. Marco teórico del Cuadro de Mando Integral	40
2.1 <i>La Planeación Estratégica</i>	41
2.1.1 <i>¿Qué es la Planeación Estratégica?</i>	41
2.1.2 <i>El proceso de Planeación Estratégica</i>	42
2.2 <i>La medición y la gestión en la actualidad</i>	43
2.2.1 <i>El modelo tradicional de la contabilidad financiera</i>	43
2.2.2 <i>El modelo estratégico de gestión</i>	43

2.2.2.1	<i>¿Qué es el cuadro de Mando Integral?</i>	45
2.2.2.2	<i>El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión y Planeación Estratégica</i>	48
2.2.2.3	<i>El modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton</i>	57
2.3	<i>Elementos del Cuadro de Mando Integral</i>	59
2.3.1	<i>La perspectiva Financiera</i>	61
2.3.2	<i>La perspectiva del Cliente</i>	63
2.3.3	<i>La perspectiva de los Procesos Internos</i>	65
2.3.4	<i>La perspectiva de los Recursos Humanos</i>	67
2.3.4.1	<i>Las capacidades de los empleados</i>	67
2.3.4.2	<i>Las capacidades de los sistemas de información</i>	70
2.3.5	<i>Las relaciones de Causa-Efecto</i>	73
2.3.6	<i>Mapa Estratégico</i>	74
	<i>Conclusión</i>	76
Capítulo 3. Diseño, evaluación y control del Cuadro de Mando Integral		78
3.1	<i>Diseño del Cuadro de Mando Integral</i>	79
3.1.1	<i>Definir el plan estratégico de la empresa</i>	79
3.1.2	<i>Identificación de temas estratégicos por perspectiva</i>	82
3.1.2.1	<i>La perspectiva Financiera</i>	84
3.1.2.2	<i>La perspectiva del Cliente</i>	86
3.1.2.3	<i>La perspectiva de los Procesos Internos</i>	88
3.1.2.4	<i>La perspectiva de los Recursos Humanos</i>	90
3.1.3	<i>Definición de objetivos estratégicos</i>	91
3.1.4	<i>Construcción del Mapa Estratégico</i>	92
3.1.5	<i>Definir indicadores y metas</i>	96
3.1.6	<i>Desarrollar un plan de acción</i>	99
3.1.7	<i>Desarrollar un plan de implementación</i>	106
3.2	<i>El Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas</i>	109
3.2.1	<i>Definiendo el destino estratégico de la empresa</i>	109
3.2.2	<i>Identificando temas estratégicos</i>	110
3.2.3	<i>Definiendo objetivos y Mapa estratégico</i>	112

3.2.4	<i>Definición de Indicadores y Metas</i>	115
3.2.5	<i>Plan de acción e implementación</i>	116
3.3	<i>Evaluación y Control del Cuadro de Mando Integral aplicado a la Dirección de Sistemas</i>	118
3.3.1	<i>Evaluación en la Dirección de Sistemas</i>	118
3.3.2	<i>Escenarios para la aplicación del Cuadro de Mando Integral</i>	125
3.3.2.1	<i>Variables principales y secundarias</i>	125
3.3.2.2	<i>Definición de escenarios: optimistas y pesimistas</i>	127
3.3.2.3	<i>Escenarios a 10, 15 y 20 años</i>	131
	<i>Conclusión</i>	135
	Conclusión General	137
	Glosario	141
	Fuentes de Información	143

INTRODUCCIÓN

Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos se ha generado un creciente cuestionamiento a los sistemas de administración tradicionales, excesivamente enfocados en los aspectos contables y financieros de las empresas; que por lo general reflejan el pasado.

En las décadas anteriores a los ochenta, la administración financiera se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largos y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación. Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político que se produjo a partir de mediados de los años setenta, ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa y la sobre vivencia cada día es más difícil.

Debido a las necesidades que tienen las empresas y en particular la Dirección de Sistemas de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE) en la cual se centra el presente trabajo de investigación, de mejorar constantemente sus resultados de operación y financieros que le permitan ofrecer servicios de tecnología de información de calidad; existe una constante búsqueda de herramientas para la gestión de la planificación que ayuden a las empresas a alcanzar sus metas y objetivos.

En 1992 surge el concepto de Cuadro de Mando Integral presentado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, como una metodología para gestionar la estrategia de una empresa. El Cuadro de mando integral provee de una metodología para traducir y comunicar las estrategias de una empresa en términos operacionales.

Enfatiza la conversión de la visión y estrategia de una empresa en términos de objetivos e indicadores de medición financieros y no financieros, de los factores clave del ayer y del hoy, que influirán en los resultados del futuro. Pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo de la empresa. Gestiona la visión y objetivos de la empresa con base en cuatro perspectivas: La Financiera, Los Clientes, Los Procesos Internos y los Recursos Humanos. Se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación causa-efecto, donde cada perspectiva debe funcionar de manera relacionada a través de sus objetivos estratégicos; los cuales a su vez, estarán relacionados y medidos con indicadores de gestión.

Las relaciones causa-efecto se establecen con base en que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado (Servicio al Cliente); si se consiguen alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia; el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos de la empresa, tanto operativos como estratégicos; para que los procesos internos funcionen bien, se necesitan recursos materiales y personal capacitado.

La planeación y gestión de la estrategia de una empresa son procesos que el Cuadro de Mando Integral implementa; por tal motivo, es muy importante tener una buena definición del Cuadro de Mando Integral y de los mecanismos de evaluación y control del mismo.

La Planeación Estratégica es el marco base sobre el cual el Cuadro de Mando Integral se integra. Mediante la definición objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

A través del método de investigación Inductivo como metodología de investigación en Ciencias Sociales y Ciencias Administrativas, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseñar un plan del Cuadro de Mando Integral que permita comunicar, dirigir y gestionar la estrategia de la Dirección de Sistemas de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE); mediante la utilización de la Planeación Estratégica; buscando con ello tener las herramientas necesarias para la medición y el control de la organización; ya no tan solo con el enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, si no hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios a la medida y con un gran valor agregado; además de la optimización de los procesos internos de la organización y el desarrollo y crecimiento de su capital humano.

Para comenzar, en el primer capítulo se describe el lugar al cual se enfoca el presente trabajo de investigación: La Dirección de Sistemas de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE); cuál es la naturaleza de la empresa, la estructura organizacional que la compone y la situación en la actualidad en cuanto a sus procesos de operación, las leyes y reglamentos que la rigen, ambiente laboral y estilo administrativo; y un análisis FODA que identifica las variables para proyectar un escenario de referencia que muestre las perspectivas de la empresa. Se busca con esto justificar la utilización de la Planeación Estratégica a través del Cuadro de Mando Integral para diseñar un plan que ayude a la organización a afrontar el futuro.

El marco teórico de la Planeación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral son tratados en el segundo capítulo. Se describe el proceso de la Planeación Estratégica, así como los elementos del Cuadro de Mando Integral.

Una vez sentadas las bases teóricas del Cuadro de Mando Integral, en el capítulo tres se procede al diseño de un plan para su implementación. Se establecen los mecanismos para la evaluación y control del cuadro y se plasma la importancia del liderazgo y gestión del mismo; así como la importancia de los Sistemas y Tecnología de Información. Se desarrolla un ejemplo y escenarios de referencia que ayuden a visualizar el posible futuro de la empresa al utilizar o no la Planeación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral.

La presente investigación trata de aportar los conocimientos adquiridos a lo largo de la experiencia laboral en diferentes lugares en los cuales se tuvieron acercamientos o intentos de construcción del Cuadro de Mando Integral; así como la experiencia adquirida durante el seminario "Análisis de la Planeación", esperando poder ofrecer un material con valor, que sirva como referencia para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y CONTROL EN LA DIRECCIÓN DE SISTEMAS EN UNA AFORE

Temario

1.1 Naturaleza de la empresa

- 1.1.1 ¿Qué es una AFORE?
- 1.1.2 Funciones de una AFORE
- 1.1.3 La AFORE en México

1.2 Estructura organizacional

- 1.2.1 Estructura de la AFORE
- 1.2.2 Estructura de la Dirección de Sistemas

1.3 Situación actual de la Dirección de Sistemas y perspectivas

- 1.3.1 Procesos de operación de la Dirección de Sistemas
- 1.3.2 Políticas, prácticas y estrategias en vigor
- 1.3.3 Leyes y reglamentos gubernamentales que aplican a la empresa
- 1.3.4 Ambiente laboral
- 1.3.5 Estilo administrativo
- 1.3.6 Análisis FODA
- 1.3.7 Perspectivas de la Dirección de Sistemas

Conclusión

1.1 Naturaleza de la empresa

La Dirección de Sistemas es parte integral de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE) que a su vez forma parte del Sistema Financiero Mexicano. El Sistema Financiero Mexicano es el conjunto de instituciones que captan, administran, norman, regulan y dirigen tanto el ahorro como la inversión en el contexto político y económico de nuestro país (Figura 1.1).



Figura 1.1 Participantes del Sistema Financiero Mexicano¹

Las AFORES y las Sociedades de Inversión, están regidas por la Comisión Nacional de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR); y la CONSAR se rige a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

¹ Afore Banamex, S.A de C.V. “Manual del Agente Promotor VIII” p. 61.

1.1.1 ¿Qué es una AFORE?

AFORE es una Administradora de Fondos para el Retiro. Las AFORES son empresas financieras debidamente autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y supervisadas por la Comisión Nacional de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR), que se especializan en el manejo de los ahorros para el retiro de los trabajadores.²

Su propósito principal es el de dar seguridad a los trabajadores en la administración de los recursos de sus cuentas individuales; así como proporcionar beneficios a largo plazo que se traduzcan en una mejor y más digna pensión al momento de la jubilación.

La AFORE es una entidad financiera que se dedica a administrar cuentas individuales de trabajadores mexicanos, y a canalizar los recursos de las subcuentas que integran dichas cuentas en los términos de la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR); así como administrar Sociedades de Inversión.

La cuenta individual es aquella que se abrirá para cada trabajador en las AFORES, en donde se le depositarán las cuotas Obrero-Patronales y Estatales; así como las del propio trabajador. Se le considera el eje sobre el que gira todo el sistema de ahorro para el retiro.

² CONSAR. “Preguntas frecuentes”. www.consar.gob.mx

Es una cuenta de inversión a largo plazo a nombre del trabajador abierta en una AFORE, cuyo saldo se forma a través de las aportaciones obligatorias Obrero-Patronales y del Gobierno Federal; así como de las aportaciones voluntarias del trabajador, las cuales brindan un rendimiento de acuerdo a las inversiones que realicen las sociedades de inversión.³

La cuenta individual que administra una AFORE está conformada por tres grandes subcuentas:

- Retiro, Cesantía y Vejez (RCV)
- Aportaciones Voluntarias
- Vivienda

La subcuenta de Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez, registra las aportaciones de carácter obligatorio que deberán efectuar Patrones, Trabajadores y Gobierno por estos conceptos.

La subcuenta de Aportaciones Voluntarias registra las aportaciones que por su libre voluntad, realizan los trabajadores en la cuenta individual.

La subcuenta de Vivienda se integra con las aportaciones que realizan los patrones y cuyos recursos administra el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).

Las sociedades de inversión son sociedades constituidas bajo el régimen de Sociedad Anónima que, a través de la venta de sus acciones concentran el dinero de los ahorradores, lo invierten por cuenta y a beneficio de estos en valores.⁴

³ Afore Banamex, S.A de C.V. “Manual del Agente Promotor VIII” p. 89.

⁴ Afore Banamex, S.A de C.V. “Manual del Agente Promotor VIII” p. 67.

Dentro de la evolución que ha tenido el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el sistema pensionario en México, se tiene la creación del SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro), que en el año de 1992 inició registrando las aportaciones Obrero-Patronales en los rubros de retiro y vivienda. El SAR está regulado por las leyes de Seguridad Social y prevé que las aportaciones de los trabajadores, patrones y gobierno federal, sean manejadas a través de cuentas individuales, propiedad de los trabajadores, con el fin de acumular saldos, mismos que se aplicarán para fines de Previsión Social o para la obtención de pensiones o como complemento de estas.⁵

1.1.2 Funciones de una AFORE

Las funciones de una AFORE son⁶ :

- Abrir, administrar y operar las cuentas individuales de los trabajadores de conformidad con las Leyes de Seguridad Social.
- Para el caso de las subcuentas de vivienda, deberán individualizar las aportaciones y rendimientos correspondientes.
- Recibir las cuotas y aportaciones de seguridad social correspondientes a las cuentas individuales, así como las aportaciones voluntarias y complementarias de retiro, y los demás recursos previstos en la ley.

⁵ IDEM p. 41.

⁶ IDEM p. 59.

- Enviar por lo menos dos veces al año los Estados de Cuenta, con toda la información sobre la Cuenta Individual, al domicilio que indique el trabajador.
- Establecer servicios de información y atención al público.
- Prestar servicios de administración a las Sociedades de Inversión.
- Prestar servicios de distribución y recompra de acciones representativas del capital de la o las sociedades de inversión que administra.
- Operar y pagar los retiros programados bajo las modalidades que la CONSAR autorice.
- Pagar los retiros parciales con cargo a las cuentas individuales de los trabajadores en los términos de las Leyes de Seguridad Social.
- Entregar los recursos a la Institución de Seguros que el trabajador o sus beneficiarios hayan elegido, para la contratación del seguro de sobrevivencia o rentas vitalicias.

Además, las AFORES deben efectuar todas las gestiones que sean necesarias para:

- Atender exclusivamente al interés de los trabajadores.
- Asegurar que la inversión de los recursos de los trabajadores se realice estableciendo criterios y procedimientos de seguridad y rentabilidad.

1.1.3 La AFORE en México

Debido a una crítica situación financiera por la que atravesaba el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el sistema pensionario tradicional se encontraba desactualizado, por lo que era difícil cumplir con los objetivos establecidos desde su creación, además de que el monto de las pensiones era insuficiente para los jubilados; se publica el 23 de mayo de 1996 en el Diario Oficial de la Federación, la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR); la cual integra los recursos del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez a un nuevo sistema de pensiones, basado en una cuenta individual, la cual es manejada por Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE).

Las ventajas del nuevo sistema de pensiones son:

- El trabajador elige libremente su AFORE.
- El sistema es transparente, ya que todo trabajador puede conocer, en cualquier momento, el monto de su cuenta individual.
- Los derechos de propiedad están perfectamente definidos; todo trabajador es dueño de su cuenta, independientemente de que siga cotizando o no.
- El estado garantiza una pensión mínima a aquellos trabajadores que hayan cotizado un tiempo mínimo de 1, 250 semanas.
- Se adiciona a la cuenta individual la cuota social que aporta el Gobierno Federal.
- Existe un periodo de transición durante el cual se puede elegir entre el anterior y el nuevo sistema de pensiones, el más favorable para el trabajador, siempre y cuando haya comenzado a cotizar al IMSS antes del 1 de Julio de 1997.
- Se pueden realizar aportaciones voluntarias adicionales para incrementar el monto de la pensión.

1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad de la organización debe cumplir; así como los canales de comunicación entre cada unidad.

1.2.1 Estructura de la AFORE

La Dirección de Sistemas de la cual es objeto la presente investigación, es parte integral de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE), la cual a su vez forma parte de un grupo financiero de carácter mundial.

“La Misión de la AFORE es ser una institución rentable y comprometida por fortalecer el ahorro de sus afiliados, obteniendo su confianza y satisfacción mediante un trabajo de equipo que tenga los máximos niveles de ética y profesionalismo; y realizado en forma tal que sea siempre una referencia líder entre las Administradoras de Fondos para el Retiro”.⁷

La estructura organizacional de la Administradora de Fondos para el Retiro está conformada por una Dirección General y ocho Direcciones. (Figura 1.2).

⁷ “Misión”. www.banamex.efore.com.mx

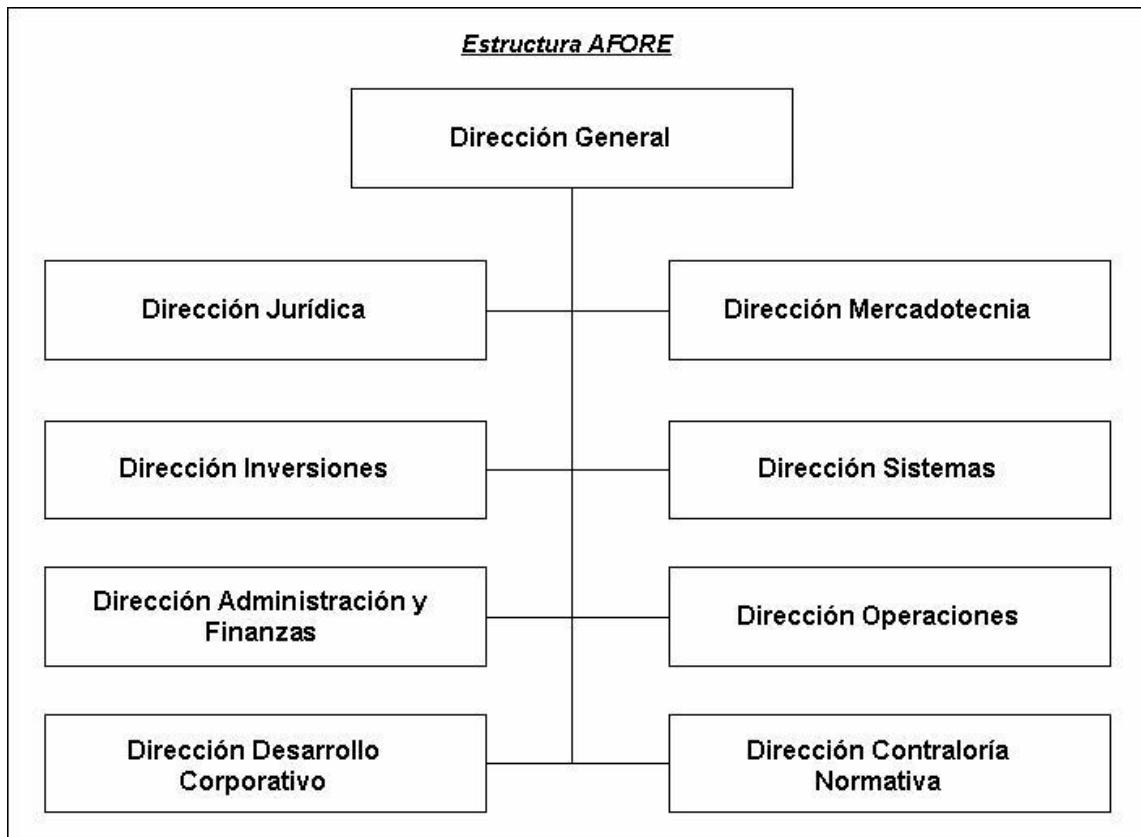


Figura 1.2 Estructura organizacional de la AFORE (Fuente: Elaborado por el autor).

Dirección Jurídica, que entre otras materias, analiza las distintas leyes reglamentos en materia bancaria y señala la forma en que ellas deben ser aplicadas; asesora a las diferentes áreas de la empresa en materias de orden legal y participa en la elaboración y discusión de los proyectos de ley, sobre materias de orden financiero.

Dirección de Mercadotecnia, Comercialización y Servicios, la cual gestiona los canales de distribución y ventas establecidos; la calidad y diversificación de los productos; los canales de consulta para clientes; los reportes y boletines ofrecidos; la dispersión de los puntos de venta; los servicios alternos o complementarios; los sistemas de comunicación con sucursales y funcionalidades de los sistemas.

Dirección de Inversiones, analiza la calidad y diversificación de los portafolios de inversión; cumplimiento de objetivos de rendimientos; seguimiento de operaciones para el cumplimiento de los límites de inversión.

Dirección de Sistemas, en la cual se enfoca el presente trabajo de investigación, se encarga del desarrollo, mantenimiento y control de software, el manejo de la infraestructura tecnológica, y el control y mejoramiento de las diferentes plataformas de tecnología de información.

Dirección de Administración y Finanzas, entre sus funciones esta el coordinar, dirigir y supervisar las actividades que permitan una eficiente operación de los sistemas de administración de recursos humanos, financieros, materiales, informáticos, de servicios generales de conservación y mantenimiento requeridos por las diferentes áreas para el buen funcionamiento de la empresa.

Dirección de Operaciones, en colaboración con los distintos responsables de cada área, planifica, gestiona y coordina las actividades operativas de la organización. Planea y administra los recursos económicos asignados a la operación, mantenimiento y crecimiento de la empresa; supervisa el funcionamiento de las instalaciones y procesos de la organización para verificar que se mantengan en óptimas condiciones de seguridad, limpieza y eficiencia operativa; además de cumplir y hacer cumplir las normas de calidad en el servicio.

Dirección de Desarrollo Corporativo, establece lineamientos estratégicos para la organización, en forma global, con enfoque corporativo, que orienten el desarrollo institucional y la modernización de la empresa, dentro de un enfoque de gestión estratégica.

Dirección de Contraloría Normativa, entre sus objetivos está el establecer lineamientos, dictar instrucciones, hacer objeciones, observaciones y formular las recomendaciones necesarias para el funcionamiento coordinado de los sistemas de control interno de la AFORE. Además, asegurar la implantación de mecanismos para velar por el funcionamiento eficiente, mediante evaluaciones periódicas de medidas de control y recomendar las acciones para mejorar el funcionamiento del control interno. Evaluar la actuación de las Direcciones para determinar la eficiencia y eficacia de su gestión. Realizar el seguimiento a las recomendaciones formuladas en los informes de auditorías realizadas a la empresa.

1.2.2 Estructura de la Dirección de Sistemas

La Dirección de Sistemas es parte integral de la Administradora de Fondos para el Retiro. Esta conformada por una Subdirección y cinco departamentos: (Figura 1.3)

- Departamento de Control de Proyectos
- Departamento de Desarrollo de Sistemas
- Departamento de Soporte a Usuarios
- Departamento de Control de Cambios
- Departamento de Administración de Servidores

La función del Departamento de Desarrollo de Sistemas es atender las necesidades de información de los usuarios de la AFORE a través de consultas de información o desarrollos a la medida.

La función del Departamento de Control de Proyectos es administrar las solicitudes y proyectos de la empresa; así como también reportar estadísticas de los mismos.

La función del Departamento de Control de Cambios es llevar el control de las versiones de los diversos desarrollos de la Dirección y administrar el pase de los mismos entre ambientes: Desarrollo, Pruebas, Producción.

La función de la Administración de servidores es proporcionar toda la infraestructura tecnológica necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa.

La función del Departamento de Soporte a Usuarios es atender a los usuarios de la AFORE sobre problemas técnicos o de logística.

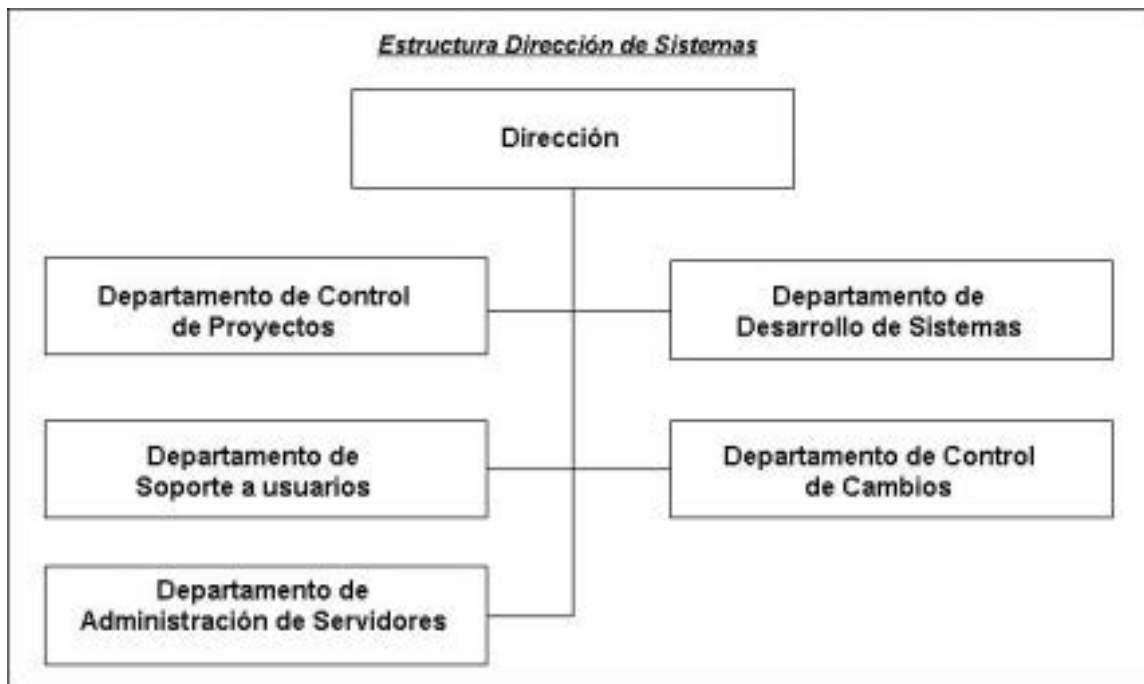


Figura 1.3. Estructura de la Dirección de Sistemas de la AFORE (Fuente: Elaborado por el autor).

Cada uno de los departamentos esta conformado por un titular, gerentes, líderes de proyecto y analistas programadores.

1.3 Situación actual de la Dirección de Sistemas y perspectivas

En 1997, que fue el año en que surgieron las AFORES en México, la Dirección de Sistemas de la AFORE no existía. Se dependía totalmente de la infraestructura del Corporativo (el Banco).

Debido a las necesidades de información de la AFORE, se tomó la estrategia de incluir personal de la misma en las instalaciones del Banco para que atendieran de manera rápida y oportuna estas necesidades. Los costos de mantenimiento de este esquema se dispararon hasta hacerse no factibles y se tuvo que cambiar la estrategia.

En el año 2000 se creó en la AFORE una Subdirección de Sistemas dependiente de la Dirección de Operaciones. Dicha subdirección contaba ya con infraestructura y personal propios; que permitieron la atención de las necesidades de la AFORE; sin embargo, la dependencia y gerencia del Corporativo siguió, definiendo este último las estrategias y prioridades de la AFORE con respecto a las tecnologías de información.

Para el 2005, se crea ya una Dirección de Sistemas para la AFORE. Esta Dirección, que es la que actualmente está en funciones, cuenta ya con más autonomía y disponibilidad de recursos. Define proyectos y estrategias y es auditada de manera independiente.

La Visión de la Dirección de Sistemas es establecer, mantener y administrar un modelo de arquitectura de sistemas segura, abierta, escalable, portable, fácil de usar y de fácil interoperabilidad acorde a las necesidades de gestión y operación de la AFORE y en vanguardia con las tendencias tecnológicas.

1.3.1 Procesos de operación de la Dirección de Sistemas

Mediante el proceso descrito a continuación se muestra la forma en la que actualmente se hace el desarrollo de sistemas. En el proceso se describen las siguientes fases:

- Inicio
- Definición
- Diseño
- Construcción
- Validación
- Liberación
- Cierre

El proceso de desarrollo de software inicia mediante una solicitud de requerimiento que desarrolla algún usuario o cliente de la Dirección de Sistemas (Figura 1.4). En seguida el departamento de Desarrollo de Sistemas realiza entrevistas con los usuarios para recopilar información relativa a sus necesidades.

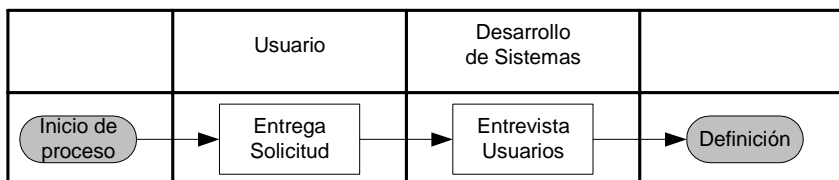


Figura 1.4 Primera fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Inicio) (Fuente: Elaborado por el autor).

Una vez analizada la información derivada de las entrevistas con los usuarios, Desarrollo de Sistemas en conjunto con el usuario llena un ETS (Especificación de Trabajo Solicitado).

En dicho análisis están involucrados los líderes de proyecto y desarrolladores asignados para garantizar que no existan dudas sobre los requerimientos del usuario. Adicionalmente se definen los roles y responsabilidades, plataforma y estándares técnicos a utilizar; así como un estimado de tiempos y costos. Oficina de Proyectos oficializa el ETS. Si el usuario acepta los términos especificados en el ETS (tiempo y costo del desarrollo), se continúa con la fase de Diseño; en caso contrario se negocian las fechas y costos o se rechaza el proyecto. (Figura 1.5)

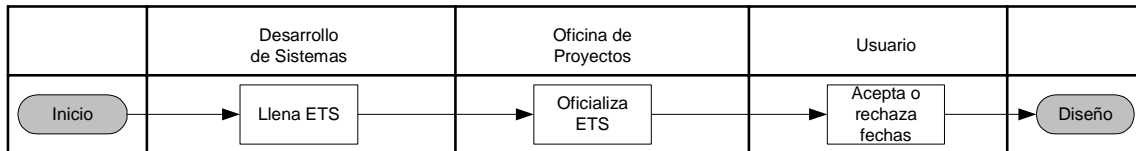


Figura 1.5 Segunda fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Definición) (Fuente: Elaborado por el autor).

Con la participación del usuario, el analista de sistemas identifica los servicios que dan respuesta a las necesidades del negocio con el objeto de determinar los servicios aplicativos (presentación, reglas de negocio, datos) en que será dividido. Se especifica las herramientas de desarrollo para que se cubran las necesidades del usuario. Se hace un diseño preliminar de las interfaces, un cuestionario de usos y consumos; se lleva a cabo un análisis de factibilidad del proyecto, incluyendo costos, tiempo y un plan de actividades.

El Analista de sistemas desarrolla la solución a partir de las especificaciones funcionales y plasma la manera en que se prevé interactuarán las diferentes piezas, y cómo serán las salidas del sistema; planeando los posibles escenarios de uso del mismo.

El usuario, con apoyo de departamento de Desarrollo de Sistemas, genera el guión de pruebas que será utilizado en la fase de Validación. (Figura 1.6)

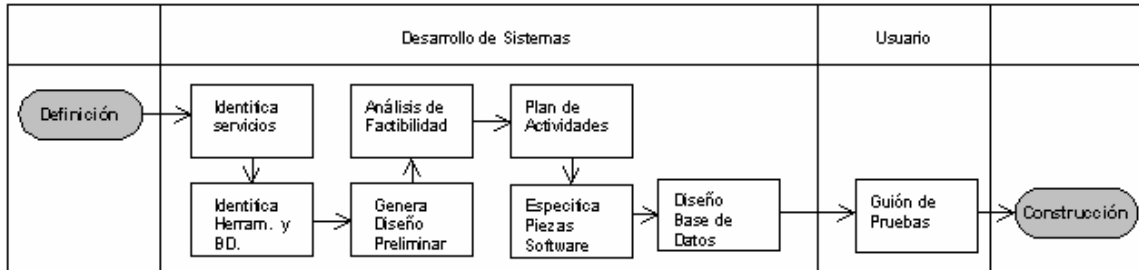


Figura 1.6 Tercera fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Diseño) (Fuente: Elaborado por el autor).

La siguiente fase del ciclo es la Construcción, en donde se desarrollan o actualizan los elementos que integran el sistema (programas, componentes, base de datos y manuales) con base en el diseño planeado. El Analista de Sistemas construye tomando como base las especificaciones y documentación generadas previamente.

Al término de la construcción, el Analista de Sistemas realiza en el ambiente de desarrollo, las pruebas suficientes de los procesos construidos, con el objetivo de verificar que la funcionalidad cumple con los resultados esperados.

Una vez finalizada esta etapa, se genera la documentación necesaria: Manuales, Boletines de liberación y Cuestionario de Usos.

El área de Control de Cambios registra el desarrollo dentro del sistema de Control de versiones. Se inicia el proceso de pruebas de calidad. (Figura 1.7)

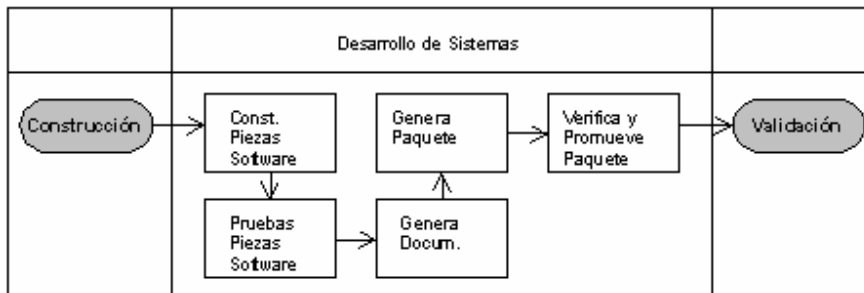


Figura 1.7 Cuarta fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Construcción) (Fuente: Elaborado por el autor).

La fase de Validación consiste de garantizar la correcta operación de los sistemas desarrollados, validando que cumplan con los requerimientos especificados por el usuario.

El Analista de Sistemas auxilia al departamento de Control de Cambios a generar el ambiente requerido para las pruebas. Control de Cambios realiza las pruebas técnicas de calidad. En caso de que la pruebas sean exitosas, se otorga Visto Bueno y se procede a las pruebas de usuario; de lo contrario se rechaza y se regresa a Desarrollo. El Usuario realiza las pruebas junto al departamento de Control de Cambios apoyándose en los guiones de pruebas generados. El Líder de Proyecto verifica la conclusión de las pruebas. (Figura 1.8)

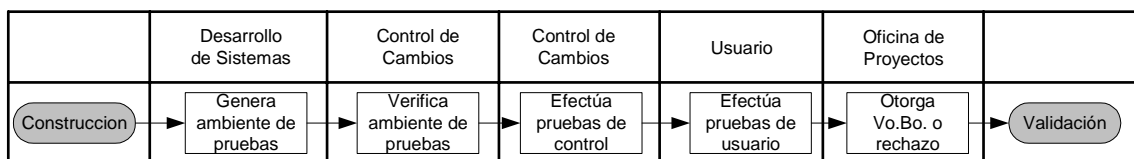


Figura 1.8 Quinta fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Validación) (Fuente: Elaborado por el autor).

El siguiente paso es la fase de Liberación en donde se entregan los elementos desarrollados o actualizados del sistema al área de Producción.

Control de Cambios notifica al área de Administración de Servidores la existencia de un nuevo desarrollo que requiere ser introducido en el ambiente de Producción y propone fechas para la liberación. Administración de servidores efectúa la liberación con base en lo indicado en el boletín de liberación y el Cuestionario de Usos y Consumos. (Figura 1.8)

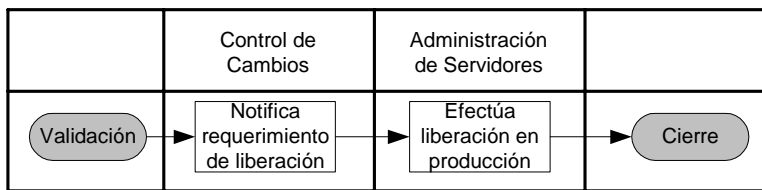


Figura 1.8 Sexta fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Liberación) (Fuente: Elaborado por el autor).

Por último esta la fase de Cierre; la cual consiste en dar por concluido el desarrollo del software.

El usuario llena la encuesta de satisfacción para calificar el servicio recibido por parte de la Dirección de Sistemas. Oficina de Proyectos actualiza el estatus del proyecto dando por cerrado el requerimiento. (Figura 1.9)

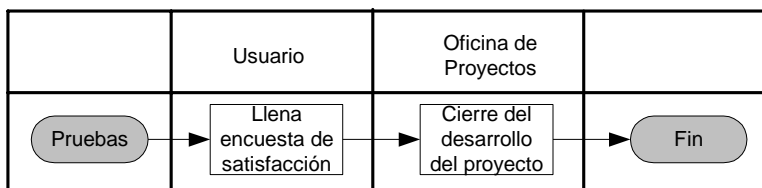


Figura 1.9 Séptima y última fase del ciclo de desarrollo de sistemas (Cierre) (Fuente: Elaborado por el autor).

1.3.2 Políticas, prácticas y estrategias en vigor

La Dirección de Sistemas tiene la obligación de alinearse a las políticas y prácticas que son definidas para toda la empresa; que a su vez se alinea con las políticas y prácticas a nivel internacional. Algunas de estas políticas son:

- Políticas de Seguridad de la Información
- Políticas Éticas Corporativas
- Políticas de Continuidad del Negocio "COB"

Las Políticas de Seguridad de la Información, a su vez se dividen en:

- BSIRT(Business Security Incident Response Team). La cual trata de los procedimientos a seguir para contrarrestar a los posibles intrusos en los sistemas, los virus de computadoras y los usuarios con malas intenciones; así como aquellos que actúan sin dolo. Estos incidentes de seguridad requieren de una pronta y experta respuesta para prevenir que puedan causar daños considerables para la institución.
- Administración de Seguridad de la Información. El principal propósito de esta política es documentar, administrar e implantar un control sobre los requerimientos por parte de los usuarios, facilitándoles a su vez el entendimiento sobre los trámites a seguir referentes a las altas, bajas, cambios, bloqueos, inhabilitaciones y reinicios de usuarios que sean requeridos para el desempeño de sus funciones.

- Procedimiento de Verificación Independiente. Con base en los estándares de Seguridad de la Información, es necesario garantizar que las claves asignadas, se utilicen de manera correcta, para evitar que personal interno, externo y proveedores, puedan usarlas indebidamente, lo que podría derivar en la exposición de la información de los clientes, estrategias corporativas o bien, pérdidas financieras que afectarían la imagen de la institución.

Las Políticas Éticas Corporativas, se refieren a una función independiente que identifica, evalúa, informa, monitorea y reporta el riesgo de sanciones legales o regulatorias, pérdidas financieras o afectación de la reputación. En su conjunto, riesgos de incumplimiento de las leyes, normas o estándares éticos.

La Política de COB (Business Continuity Plan o Continuidad del Negocio), busca tener una planeación previa que permita, ante emergencias que interrumpan procesos de Negocio, salvaguardar la vida humana, mediante el uso de procesos temporales que permitan continuar operando al más alto nivel posible mientras dura la interrupción, y recuperar en el menor tiempo posible la operación normal del negocio.

1.3.3 Leyes y reglamentos gubernamentales que aplican a la empresa actualmente

Actualmente, la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR) es quien regula el funcionamiento de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y sus participantes, encargando la coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de dichos sistemas a la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).⁸

⁸ Afore Banamex, S.A de C.V. “Manual del Agente Promotor VIII” p. 43.

La CONSAR es el órgano administrativo, desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dotado de autonomía técnica y facultades ejecutivas, con competencia funcional propia en los términos de la Ley del SAR, que coordina, regula, supervisa y vigila los Sistemas de Ahorro para el Retiro.⁹

Las principales facultades de la CONSAR son:

- Realizar la supervisión de los participantes en los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Otorgar, modificar o revocar las autorizaciones y concesiones a las AFORES, a las Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro (SIEFORE) y a las empresas operadoras.
- Imponer multas y sanciones, así como emitir opinión a la autoridad competente en materia de los delitos previstos en la Ley del SAR.
- Regular, mediante la expedición de disposiciones de carácter general, lo relativo a la operación de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Actuar como órgano de consulta de las dependencias y entidades públicas.
- Elaborar y publicar estadísticas y documentos relacionados con los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

La CONSAR garantiza que los Sistemas de Ahorro para el Retiro operen con eficiencia y además determina los requisitos a cumplir para el registro de un plan de pensiones privado, establecido por los patrones o derivado de contratación colectiva.

⁹ IDEM. p. 47.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), es un organismo público descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), cuya finalidad es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los usuarios frente a las instituciones financieras; arbitrar sus diferencias de manera imparcial y proveer a la equidad en las relaciones entre éstos.

1.3.4 Ambiente laboral

Los equipos de trabajo de las diversas áreas de la Dirección de Sistemas tienen poca comunicación y además no es efectiva. Las estrategias de la Dirección no son comunicadas a los niveles operativos, y no es claro el rumbo ni las estrategias a seguir.

La estimación de tiempos, la asignación de recursos y el análisis de los riesgos para los diferentes requerimientos del área son definidos de manera irreal, no se dimensiona ni se le da un seguimiento formal a los planes de trabajo definidos, ni se alinean los esfuerzos con base en las prioridades y visión de la empresa; provocando con esto un gran descontento por parte de los usuarios y clientes del área; además de un gran desprestigio para la misma.

Existe una brecha generacional entre los diversos equipos de trabajo de la Dirección de Sistemas, la cual provoca una resistencia a las nuevas tecnologías de administración y trabajo; aunado a que no hay programas formales de capacitación o desarrollo de carrera; por lo cual hay un alto descontento entre los empleados del área. La distribución del trabajo es desigual, siendo común jornadas de trabajo de 12 horas o más; además de que la tabulación de sueldos es muy desproporcionada y rígida.

1.3.5 Estilo administrativo

La toma de decisiones en la Dirección de Sistemas de la AFORE, se hace sin hacer un adecuado análisis de impacto y de los riesgos que implica. Todo esta en función de las prioridades de alguna Dirección en particular y no de la estrategia integral de la empresa.

La toma de decisiones está centralizada en un número pequeño de personas que no tienen la capacitación adecuada para llevar el control de las mismas o no tienen la autoridad necesaria. Muchas veces dichas decisiones se hacen saltándose las políticas y procedimientos establecidos en la organización, trayendo con esto serias consecuencias en procesos de auditoría. La participación de los implicados en la toma de decisiones muchas veces se hace de manera informal, y no se establecen mecanismos que comuniquen y respalden las estrategias tomadas.

Se percibe un estilo administrativo inactivista, como lo menciona Ackoff: "Los inactivistas están satisfechos con las cosas tal como están. Aun cuando no desean retornar el pasado, no les agrada la forma como están evolucionando las cosas, por lo que tratan de impedir el cambio. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad. Cogidos en la materia del cambio, tratan de anclarse y mantenerse en una posición fija".¹⁰

1.3.6 Análisis FODA

El objetivo de presentar un análisis FODA de la Dirección de Sistemas es poder identificar la situación actual de la empresa, así como su problemática; identificando con ello la variables que puedan ayudar a definir estrategias de solución para la misma.

¹⁰ ACKOFF, RUSSELL L. "Planificación de la Empresa del Futuro". Ed. Limusa. México D.F. 2004. p. 77.

Como lo menciona Ackoff en la primer fase de la planeación interactiva: "1. Formulación de la problemática. El conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización." ¹¹

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

¹¹ ACKOFF, RUSSELL L. "Planificación de la Empresa del Futuro". Ed. Limusa. México D.F. 2004. p. 98.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que a continuación se presenta, se consideran las variables que inciden en las perspectivas de las Finanzas, los Clientes, los Procesos Internos y los Recursos Humanos en la organización; ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. Estas perspectivas son la base del modelo de planeación estratégica Cuadro de Mando Integral; mismo que se explicará en el siguiente capítulo.

Las perspectivas seleccionadas para el análisis FODA están representadas por sus iniciales, como se describe a continuación:

- **PC:** Perspectiva del Cliente
- **PF:** Perspectiva Financiera
- **PI:** Perspectiva de los Procesos Internos
- **RH:** Perspectiva de los Recursos Humanos

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Respaldo de una compañía internacional con gran experiencia.	PC	Falta de experiencia y capacitación en el uso de la tecnología de información.	RH
Solvencia económica.	PF	Falta de experiencia y capacitación en la gestión gerencial.	RH
Independencia organizacional.	PI	Inexperiencia en la implementación de políticas institucionales.	PI
Infraestructura tecnológica de vanguardia.	PI	Una barrera cultural por aplicación de políticas extranjeras.	RH
Apertura organizacional a nuevas ideas.	PI	Falta de experiencia y capacitación para atender al cliente.	PC
Responsables de grandes proyectos de renombre.	PC	Presupuesto no aplicado.	PF

Personal innovador y creativo con actitud de aprender.	RH	Falta de planeación, seguimiento y control de los procesos internos.	PI
Innovación Constante de productos.	RH	Mala comunicación vertical y horizontal.	PI
Área líder en la organización.	PI	Mala reputación con los clientes.	PC
Buena relación con los clientes.	PC	No hay una visión de mediano y largo plazo.	PI
Buenas prestaciones económicas para sus empleados.	RH	Procesos de autorización de recursos muy lentos.	PF
Canales para la libre expresión de opinión.	RH	Servicio de mala calidad.	PC
Atención personalizada a los clientes.	PC	Recursos financieros mal invertidos en tecnología.	PF
Manuales y guías de enseñanza.	PI	Malas prácticas en documentación.	PI

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Nuevas fuentes de ingresos con grupos de clientes potenciales de la corporación.	PF	Alta dependencia de infraestructura tecnológica con otras instituciones.	PF
Implementación de nuevas herramientas de gestión administrativas y de calidad.	PI	Fuerte competencia en el mercado.	PF
Percepción favorable en el mercado sobre la franquicia internacional.	PF	Riesgo de que el área sea reemplazada por consultorías.	RH
Alta oferta de profesionales en el área de la informática.	RH	Todos quieren ser proveedores de información.	PI
Implementación de nuevos métodos de enseñanza.	RH	Que los clientes cambien sus proveedores de información.	PC
Mejor servicio a los clientes.	PC	Que se inicien campañas de discriminación y favoritismos.	PC
Mejor inversión de los recursos financieros.	PF	Actitudes de machismo y discriminación en el área.	RH
Mejorar de reputación del área.	PC	Tecnología muy cambiante.	RH
Implementación de programas de capacitación y especialización del personal.	RH	Amplia brecha generacional.	RH
Planeación de mediano y largo plazo.	PI	Procesos de auditoría frecuentes por mal implementación de políticas.	PI

Análisis FODA. Descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Dirección de Sistemas (Fuente: Elaborado por el autor).

1.3.7 Perspectivas de la Dirección de Sistemas

Como lo muestra el análisis FODA, es necesario tomar acciones que modifiquen el actual actuar de la empresa. Diseñar planes operativos y estratégicos que fijen el rumbo en el corto, mediano y largo plazo; en el aspecto financiero, los clientes, los procesos internos y los recursos humanos.

Las oportunidades de crear valor en una empresa están pasando de la gestión de activos materiales, a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también la capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.¹²

Se propone el proceso de Planeación Estratégica como la base para que se fije el nuevo rumbo de la organización, a través del diseño un Plan de Cuadro de Mando Integral que ayude a la organización a tener control de sus procesos, alcanzar y medir sus metas, objetivos y Visión.

Conclusión

Con en el análisis FODA realizado, se muestra la situación actual de la Dirección de Sistemas, su ambiente laboral y su estilo administrativo; pudiendo percibirse la necesidad de hacer un cambio en la estrategia de la Dirección que la ayude al control de sus procesos y la consecución de metas y objetivos. De no hacerse un ajuste en la estrategia de la organización, exististe un grave riesgo de quedar obsoleta.

¹² KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Primera Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001. p. 8

La intención de hacer un análisis FODA, es tener una herramienta que provea los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora a través del análisis de las variables internas y externas de la Dirección.

La revisión de estas variables, posibilita la construcción de escenarios que permitan reorientar el rumbo de la organización, siendo funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

Por lo tanto se propone el proceso de Planeación Estratégica a través del diseño de un Plan de Cuadro de Mando Integral, como la base para una nueva estrategia de desarrollo para la Dirección de Sistemas de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE).

En el siguiente capítulo se expone el marco teórico de la Planeación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral; pasando en el capítulo tres a la propuesta de diseño, evaluación y control.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Temario

2.1 La Planeación Estratégica

- 2.1.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?
- 2.1.2 El proceso de Planeación Estratégica

2.2 La medición y la gestión en la actualidad

- 2.2.1 El modelo tradicional de la contabilidad financiera
- 2.2.2 El modelo estratégico de gestión
 - 2.2.2.1 ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?
 - 2.2.2.2 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión y Planeación Estratégica
 - 2.2.2.3 El modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

2.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral

- 2.3.1 La perspectiva Financiera
- 2.3.2 La perspectiva del Cliente
- 2.3.3 La perspectiva del Proceso Interno
- 2.3.4 La perspectiva de los Recursos Humanos
 - 2.3.4.1 Las capacidades de los empleados
 - 2.3.4.2 Las capacidades de los sistemas de información
- 2.3.5 Las relaciones de Causa-Efecto
- 2.3.6 Mapa Estratégico

Conclusión

2.1 La Planeación Estratégica

2.1.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?

La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa, pues, de los medios (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer).¹³

¿Por qué los administradores deben planear? Porque ello da dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece el esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los no administradores. Cuando todos saben a donde se dirige la organización y lo que se espera que contribuyan para alcanzar los objetivos, debe existir mayor coordinación, cooperación y trabajo en equipo.¹⁴

La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. También aclara las consecuencias de las acciones que la administración puede tomar ante el cambio. Las fuerzas de planeación miran hacia adelante, prevén los cambios, consideran el impacto de estos cambios y desarrollan respuestas apropiadas.¹⁵

La Planeación establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control. En la planeación se desarrollan los objetivos, en la función de control se compara el desempeño real de dichos objetivos, identificando cualquier desviación significativa y aplicando las acciones correctivas necesarias. Sin la Planeación, no puede haber control.

¹³ ROBBINS, STEPHEN P. “Administración: Teoría y Práctica”. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, P. 114

¹⁴ IDEM. P. 115

¹⁵ IDEM. P. 115

La diferencia entre la Planeación Estratégica y la Planeación Operativa se relaciona con su duración en el tiempo, cobertura y que incluya o no un conjunto de objetivos organizacionales.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operativos suponen que los objetivos ya son conocidos. Los planes operativos ofrecen maneras de alcanzar estos objetivos.

2.1.2 El proceso de Planeación Estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- Formulación de objetivos organizacionales;
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa;
- Análisis del entorno;
- Formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

2.2 La medición y la gestión en la actualidad

2.2.1 El modelo tradicional de la contabilidad financiera

El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace mucho para un entorno de transacciones en un plano de igualdad entre entidades independientes. Este modelo de contabilidad financiera, aun sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.¹⁶

Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas estos activos son más imprescindibles para el éxito de los activos físicos y tangibles tradicionales. Estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

2.2.2 El modelo estratégico de gestión

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la industria experimentó un cambio tecnológico masivo, y muchas empresas crecieron en tamaño y complejidad. Las tecnologías sofisticadas y los procesos de producción trajeron nuevas demandas a los sistemas empresariales de control de gestión.

¹⁶ KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. “Cuadro de Mando Integral”. Segunda Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2002. p. 19.

Los indicadores financieros mostraban los efectos de decisiones pasadas pero no proporcionaban un camino adecuado para un desarrollo estratégico de largo plazo.

Se comenzó a ver que para que una empresa fuera competitiva, se necesitaba información más completa sobre los diferentes aspectos del negocio, lo cual motivó el surgimiento de nuevos conceptos y herramientas para la gestión estratégica; el Cuadro de Mando Integral es un ejemplo de este hecho.

Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no.

Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. La ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones de activos físicos.

La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella.

El Cuadro de Mando Integral hace posible que las empresas construyan un nuevo tipo de sistema de gestión, uno diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo sistema de gestión tiene tres dimensiones claramente destacadas:

1.- Estrategia. Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal. El Cuadro de Mando Integral permite que las organizaciones, describan y comuniquen su estrategia de forma que se comprenda y aplique.

2.- Enfoque. Crear un enfoque muy fuerte. Con el Cuadro de Mando Integral como ayuda de navegación, cada recurso y cada actividad de la organización queda alineado con la estrategia.

3.- Organización. Movilizar a todos los empleados para que actúen de formas completamente diferentes. El Cuadro de Mando Integral proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados.

2.2.2.1 ¿Qué es el cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia.

Es una herramienta que traduce la misión, visión y estrategia de una organización en un marco de trabajo para la medición, establecimiento de metas y conexión de las iniciativas estratégicas a los objetivos estratégicos de la organización.

La Figura 2.2 representa el cuadro de Mando Integral como un sistema administrativo. Se presentan cuatro elementos principales en este modelo: Elaborar, Comunicar, Controlar e Implementar la Estrategia.



Figura 2.2. El Cuadro de Mando Integral como un sistema administrativo. (Fuente: Elaborado por el autor)

Elaborar: La organización debe reflejar una "lógica natural causa-efecto" del rendimiento del negocio. Figura 2.3

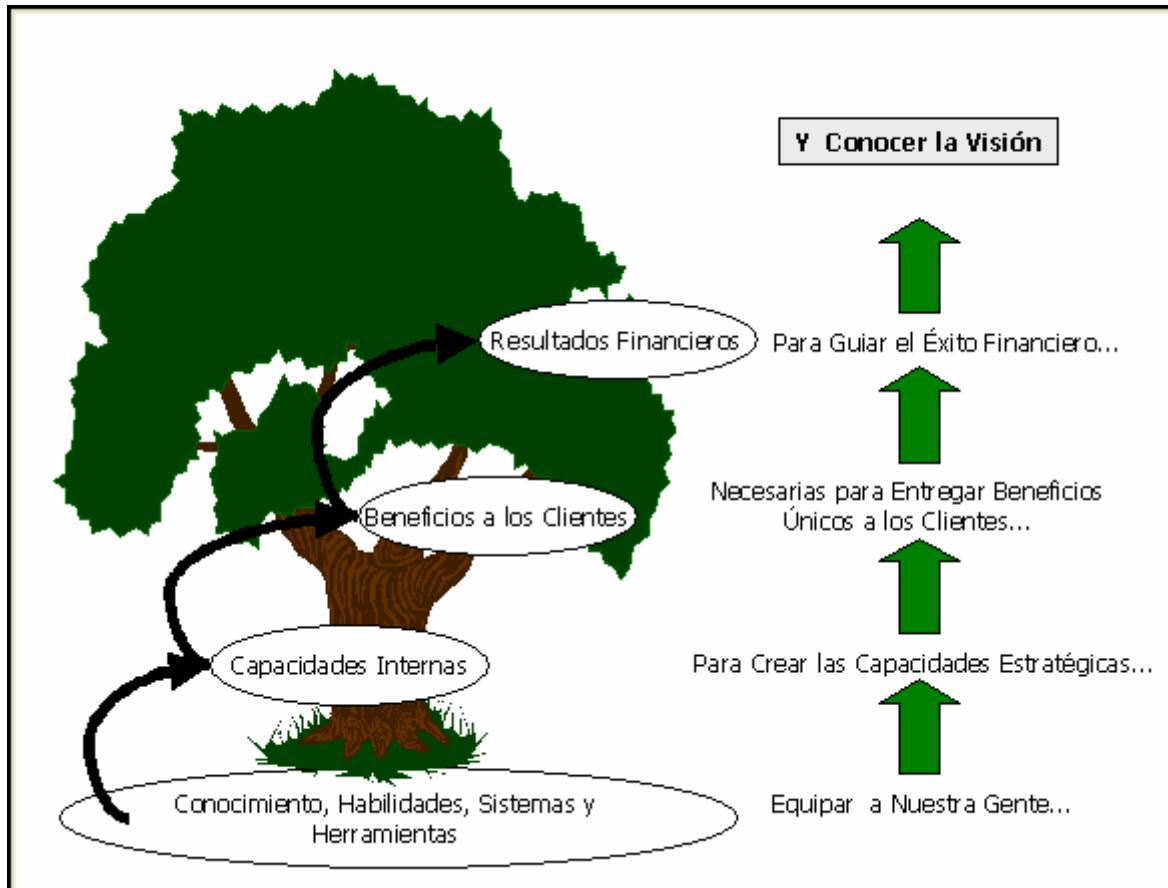


Figura 2.3. Proceso Causa – Efecto de una organización. (Fuente: Elaborado por el autor)

Comunicar: El elemento Comunicar del proceso permite al cuadro de Mando Integral comunicar la estrategia en todos los niveles de la empresa. La comunicación del Cuadro de Mando Integral permite a la organización alinearse a su destino estratégico.

Controlar: El Cuadro de Mando Integral enfoca la organización a relacionar el proceso de presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo, para optimizar la inversión de recursos. Esto mueve a la organización de un sistema de control administrativo a un sistema administrativo estratégico. Figura 2.4

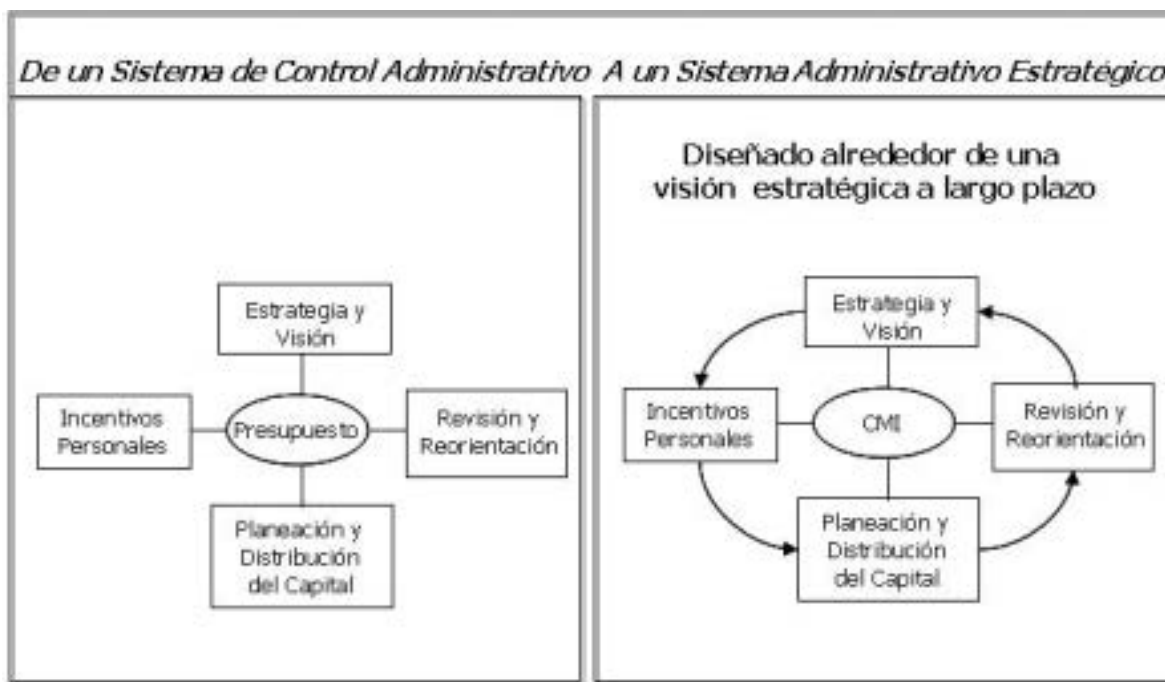


Figura 2.4. Transición de un sistema de control administrativo a un sistema administrativo estratégico. (Fuente: Elaborado por el autor)

Implementar: Un proceso administrativo estratégico relacionará el aprendizaje operativo con el aprendizaje estratégico. El aprendizaje operativo y estratégico ocurre en el elemento de “Ejecución” del proceso administrativo de desempeño del Cuadro de Mando Integral. Las Organizaciones empiezan a utilizar la medición (definida por la misma organización) como una herramienta de validación para la estrategia.

2.2.2.2 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión y Planeación Estratégica

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada de una organización, con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento de los recursos humanos (Figura 2.6). Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura para el Cuadro de Mando Integral.

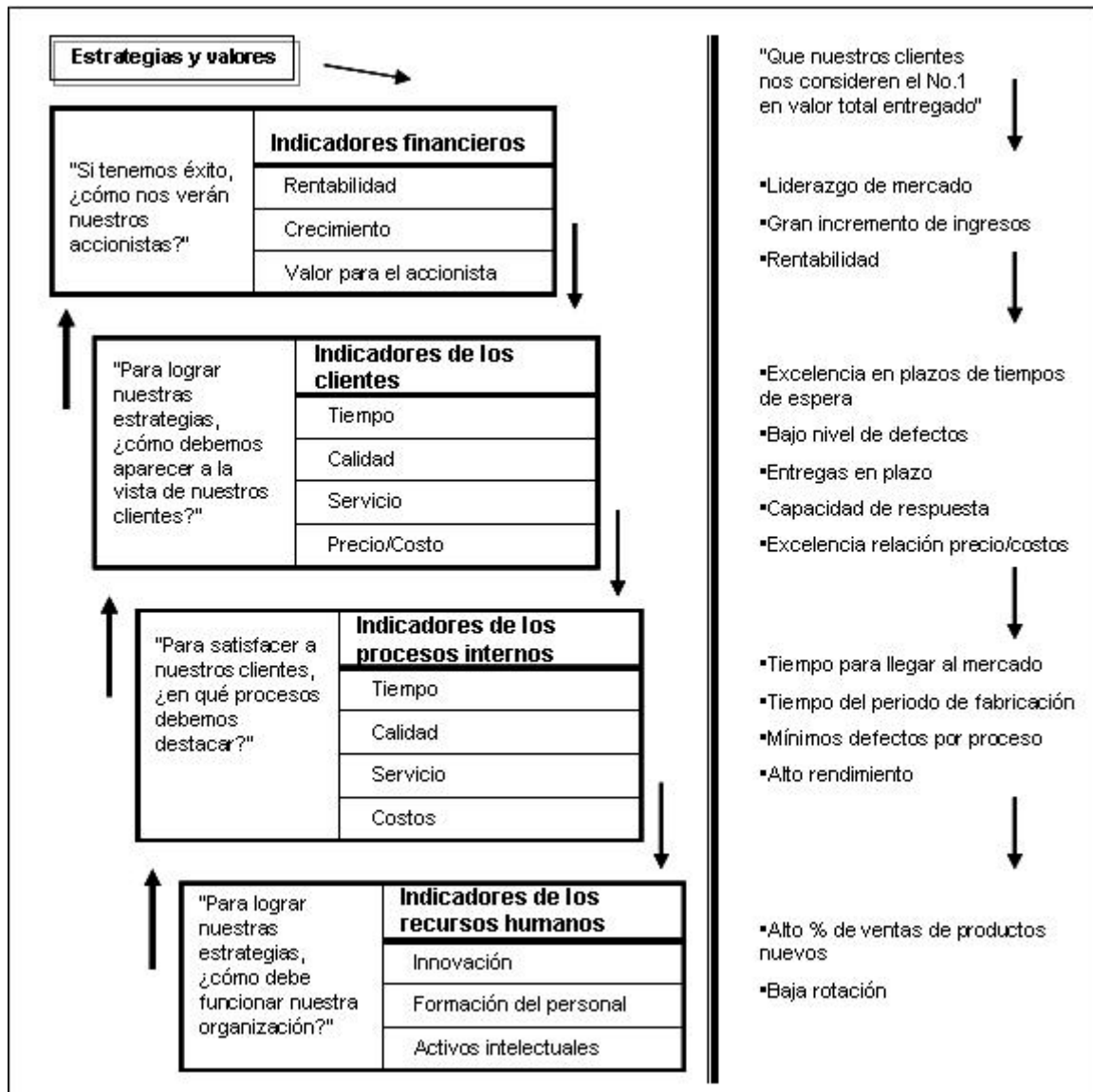


Figura 2.6 El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. (Fuente: Elaborado por el autor)

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección a la medida de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura.

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

1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

El proceso de cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los indicadores financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de efectivo. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso de una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración.

El Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no solo respecto a los objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares.

De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

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

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

4.- Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica

Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir una retroalimentación sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral permite vigilar u ajustar la puesta en práctica de las estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en las mismas.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando. Con una cuantificación de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados a través de las cuatro perspectivas.

El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causales del éxito actual o futuro.

Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral permite a las empresas enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia.

Se observan cinco principios comunes, como los principios de una organización basada en la estrategia. (Figura 2.7)



Figura 2.7. Los principios de una organización basada en la estrategia. (Fuente: Elaborado por el autor)

Principio 1. Traducir la estrategia en términos operativos

Para alcanzar los resultados planeados, las empresas deben capitalizar las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) que ya existen en su organización. Las nuevas estrategias de las empresas y el Cuadro de Mando Integral desarrollan las capacidades y los activos que están escondidos o congelados.

Principio 2. Alinear la organización con la estrategia

La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocio y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben de estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tenga lugar.

Principio 3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

El director general y el equipo de alta dirección no podrían implementar la estrategia por sí solos, si no que se necesita la contribución activa de todos los miembros de la organización.

Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuyan a su éxito. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo.

Principio 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo

Para la mayoría de las organizaciones, la gestión gira alrededor del presupuesto y el plan de operaciones. Las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario. Las empresas descubrieron que necesitan dos tipos de presupuestos: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo.

Otro aspecto importante es la introducción de reuniones directivas para revisar la estrategia. Reuniones de dirección que se programan cada mes o cada trimestre para discutir el Cuadro de Mando Integral pero de modo que un amplio espectro de directivos pueda dar su opinión sobre la estrategia. Finalmente se tiene un proceso para aprender y adaptar la estrategia.

Principio 5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, y también requiere de un trabajo en equipo para coordinarlos.

Y la aplicación de una estrategia requiere de una atención y una concentración continuadas en las iniciativas de cambio y en los resultados. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se perderá.

Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Las distintas fases pueden evolucionar en un período de dos o tres años.

2.2.2.3 El modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

En 1992, un artículo de Robert S. Kaplan y David P. Norton “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” publicado en la Harvard Business Review, causaron mucha expectación por su modelo de gestión estratégica planteado y, posteriormente con su obra “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action” se convirtió en el más conocido de los modelos de Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación a tenido hasta el momento.

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton, está conformado por cuatro perspectivas fundamentales: La Financiera, los Clientes, los Procesos Internos y los de Recursos Humanos (Figura 2.5). Estas permiten a la gerencia contestar las cuatro preguntas básicas para el éxito de la organización:

- ¿Cómo nos ven nuestros Accionistas?
- ¿Cómo nos ven nuestros Clientes?
- ¿En qué debemos ser Excelentes?
- ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?

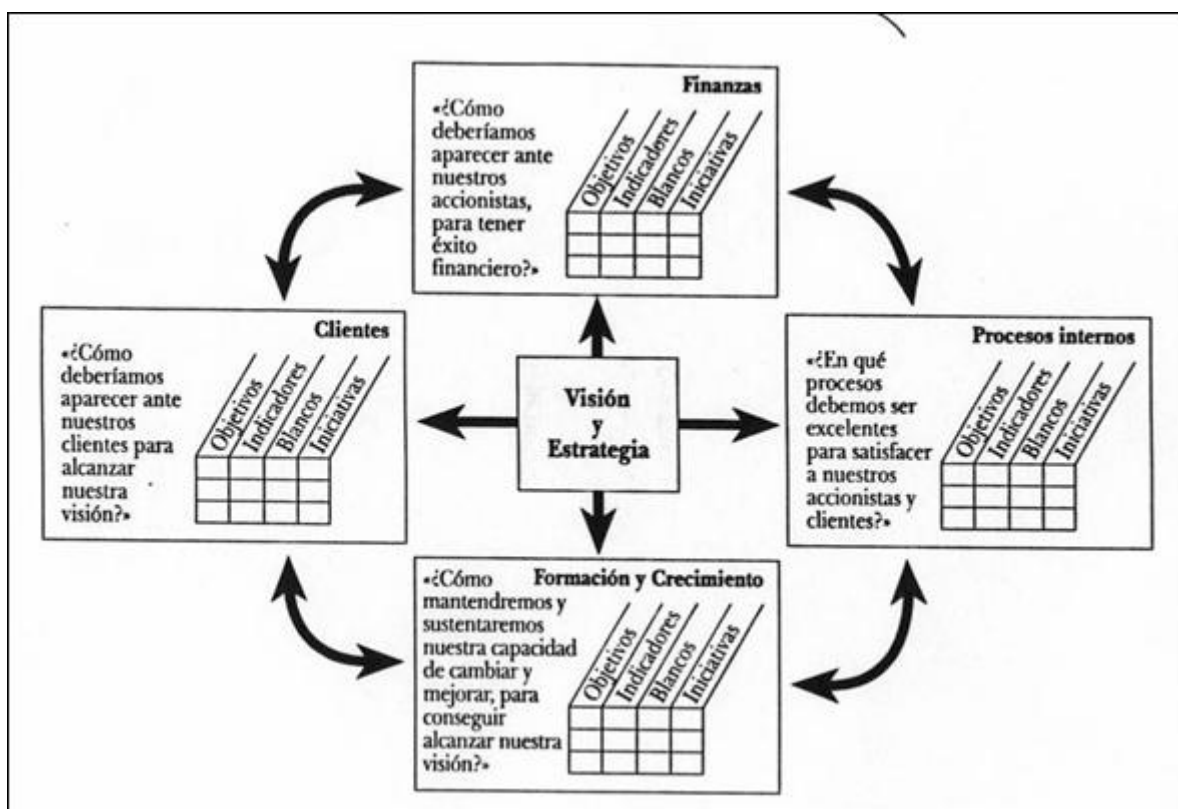


Figura 2.5 El modelo del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton, está conformado por cuatro perspectivas fundamentales: La Financiera, los Clientes, los Procesos Internos y los de Recursos Humanos (Formación y Crecimiento).¹⁷

Hay una visión y estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas, todas relacionadas entre sí y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores de gestión y planes de acción.

Es importante recalcar que estas son las cuatro perspectivas básicas propuestas por Kaplan y Norton; sin embargo, esto no implica que si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un Cuadro de Mando Integral.

Las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores de gestión y la información.

¹⁷ KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. “Cuadro de Mando Integral”. Segunda Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2002. p. 22

2.3 Elementos del Cuadro de Mando Integral

Con base en la Visión del negocio, se consideran las perspectivas sobre las cuales se generará el Cuadro de Mando Integral. Como ya se mencionó, en el modelo de Kaplan y Norton se proponen cuatro perspectivas (Figura 2.7): la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de los recursos humanos (formación y crecimiento).

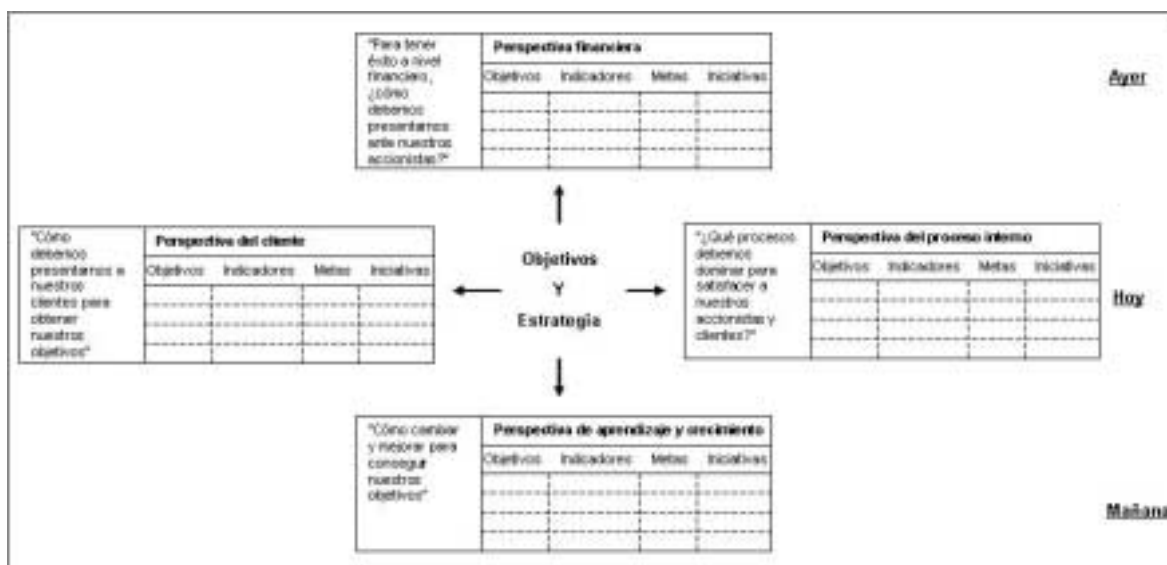


Figura 2.7 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

El Cuadro de Mando Integral se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO, en donde todas las perspectivas están interrelacionadas a través de los objetivos estratégicos. (Figura 2.8)

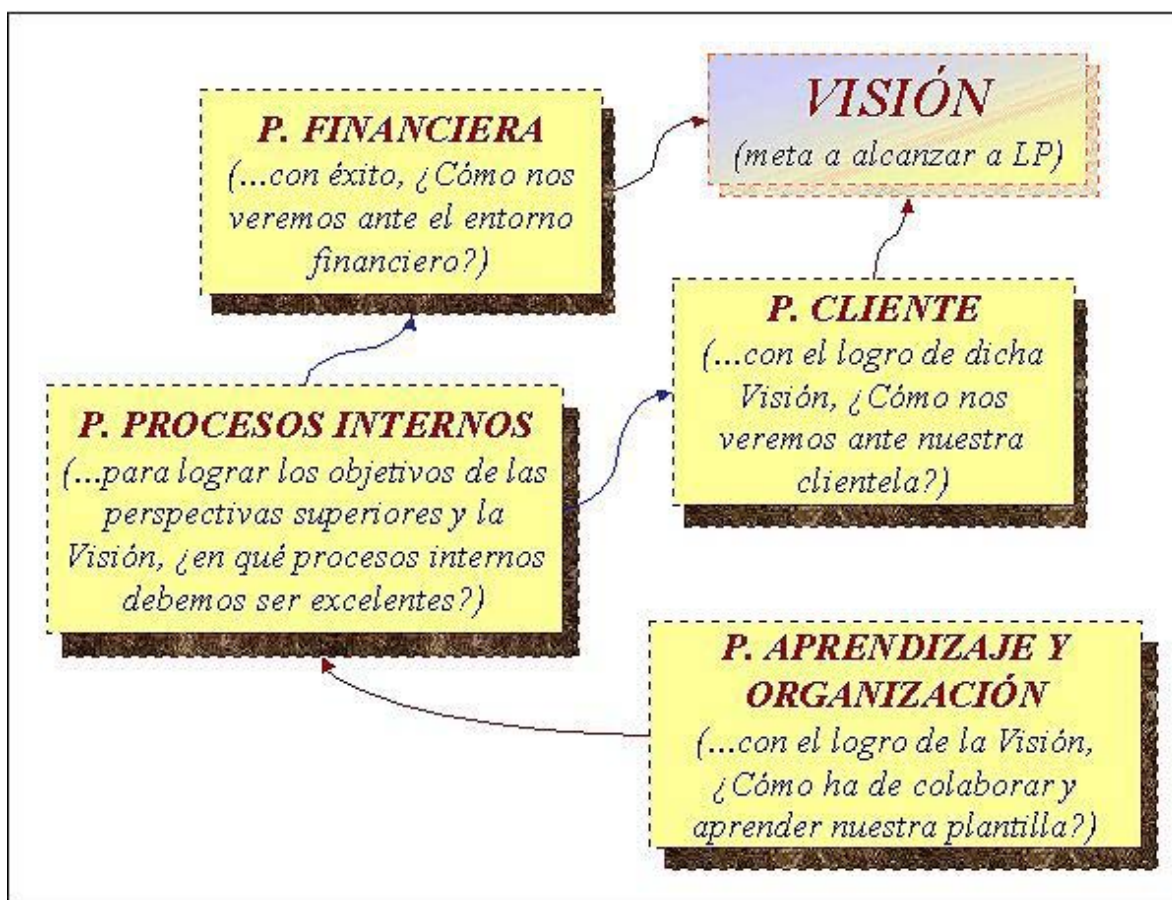


Figura 2.8 Relaciones entre objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

Estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se haya programado y planificado los procesos internos.

Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea el logro unificado de todos estos objetivos pasando por una formación, aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, que son pilares básicos de esta metodología.

Se está hablando de un sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la estrategia.

Las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento de la retroalimentación y de la formación estratégica

El desarrollo de la estrategia para cada perspectiva se describe a continuación; así como la importancia de la relación causa-efecto y los mapas estratégicos.

2.3.1 La perspectiva Financiera

La perspectiva financiera ayuda a incorporar la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Indica si la implementación y ejecución de la estrategia de la compañía está dando los resultados esperados por los accionistas. Permite a los administradores valorar en términos monetarios si las estrategias que adoptaron son rentables.¹⁸

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina con la mejora de la actuación financiera.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

¹⁸ "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE SERVICIOS EDUCATIVOS". p. 24. www.tablero-decomando.com

Para vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio la teoría sugiere varias estrategias diferentes:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Recolección ó Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la parte más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento.

Para capitalizar este potencial, tiene que dedicar recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

La mayoría de las empresas en la fase de sostenimiento, siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.

Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de flujo de efectivo.

Para cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de Costes / Mejora de la productividad
- Utilización de los activos / estrategia de inversión

2.3.2 La perspectiva del Cliente

Permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa; si se satisfacen sus necesidades y si se lo hace de la manera y forma por ellos requerida. Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. Los clientes tienden a preocuparse en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño, servicio y costo.¹⁹

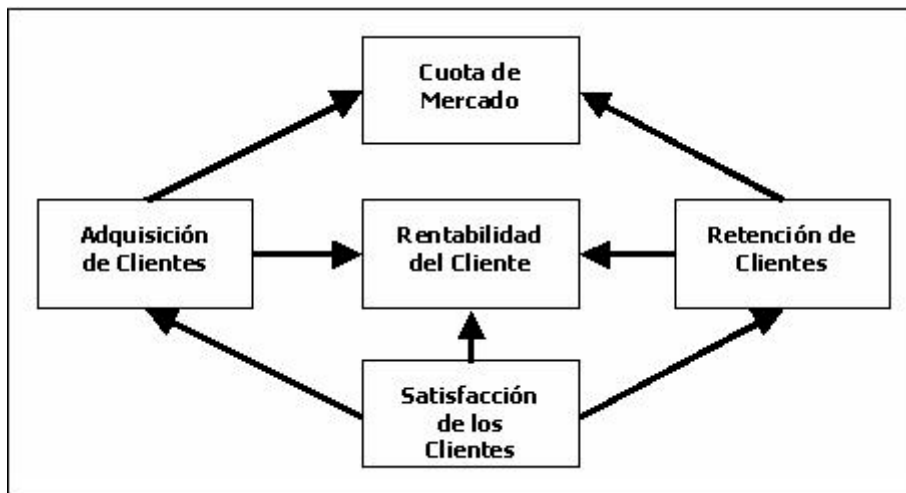
En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

¹⁹ "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE SERVICIOS EDUCATIVOS". p. 25. www.tablero-decomando.com

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver figura 2.9)



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en la que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Figura 2.9 Indicadores centrales de la perspectiva del Cliente. (Fuente: Elaborado por el autor)

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, se debería tener una idea clara de los segmentos de clientes seleccionados, y un conjunto de indicadores –retención, incremento, satisfacción, rentabilidad- para los segmentos seleccionados.

2.3.3 La perspectiva de los Procesos Internos

Permite visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejorar para ser capaz de desarrollar productos y servicios que los clientes quieran.²⁰

En esta perspectiva los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

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

Las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

La cadena de valor del proceso interno, es un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados

Financieros.(Figura 2.10)

²⁰ "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE SERVICIOS EDUCATIVOS". p. 25
www.tablero-decomando.com

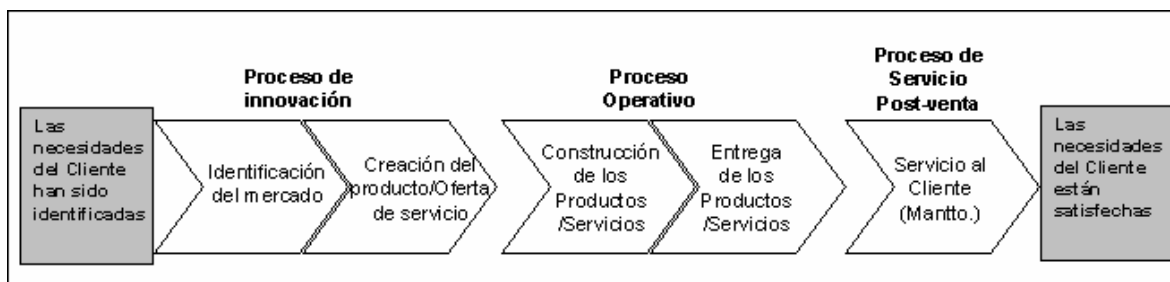


Figura 2.10. El modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno. (Fuente: Elaborado por el autor)

Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio Posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo objetivos importantes.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la entrega o venta de un producto o servicio.

2.3.4 La perspectiva de los Recursos Humanos

La habilidad de una compañía de innovar, mejorar y aprender es fundamental para estar acorde con el medio en constante cambio. La habilidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales continuamente permitirá a la compañía penetrar nuevos mercados e incrementar ingresos y márgenes de utilidad.

Para esta perspectiva, el Cuadro de Mando desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir los resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando.

Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si se pretende alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se identifican tres categorías principales de variables en la perspectiva de los Recursos Humanos:

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

2.3.4.1 Las capacidades de los empleados

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más de los empleados que están más cerca de los procesos y de los clientes de la organización.

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de los empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados (Figura 2.11). Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- 1.- La satisfacción del empleado
- 2.- La retención del empleado
- 3.- La productividad del empleado

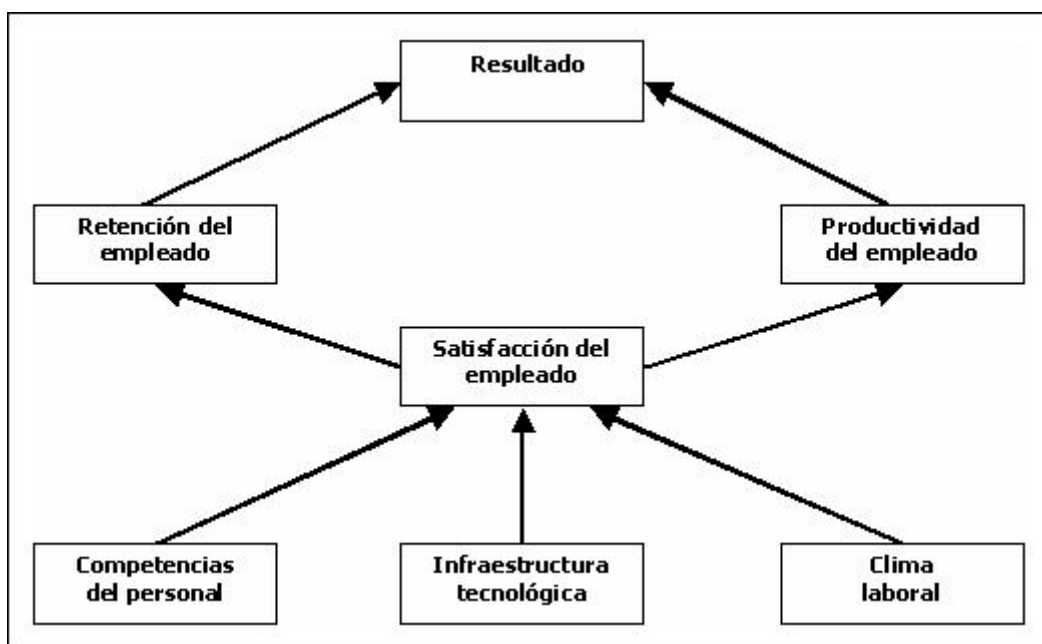


Figura 2.11 La estructura de los indicadores de recursos humanos (Aprendizaje y crecimiento) (Fuente: Elaborado por el autor)

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

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La empresa está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes.

Las direcciones de estas organizaciones con frecuencia creen que para alcanzar sus metas para la actuación del proceso de negocio no puede conseguirse sólo porque los empleados trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como el desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y actuación de equipos.

Tradicionalmente, informar de la actuación estratégica ha sido una tarea reservada a los altos cargos de la organización. Cada vez más, no obstante, las organizaciones basadas en la estrategia están comprobando que un sistema más abierto de informes es mejor.

Potenciar a los empleados significa darles información para hacerlos poderosos. Muchas empresas han comenzado a distribuir este poder poniendo los datos del Cuadro de Mando Integral a disposición de muchos.

La comunicación abierta de la información sobre resultados crea la oportunidad para un nuevo tipo de infraestructura. Trasciende barreras funcionales y departamentales, permitiendo a los empleados tener una visión de conjunto de la empresa.

Más importante aún, ayuda a los empleados a crear sus propios mapas hacia el conocimiento y el dominio necesario para su trabajo. Mostrando quién es responsable de qué, y mostrando los resultados en todas las partes de la organización, emerge una organización centrada en los objetivos estratégicos.

2.3.4.2 Las capacidades de los sistemas de información

Para que los empleados de una organización sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitan disponer de excelente información sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización; también necesitan ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente, a fin de que se pueda estimar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no solo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino para también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de los clientes. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos.

El modelo de Cuadro de Mando Integral solo le da a la empresa una estructura que expresa su Visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores, pero las empresas siguen enfrentándose al reto de crear un sistema que recolecte la información relevante y que también la comunique a toda la organización. Además, la información también tiene que:

- Presentarse de manera comunicativa; con números, figuras, diagramas, o medios múltiples que faciliten el resumen
- Presentar un entorno amistoso para el usuario
- Ser de fácil acceso

Para mantener el interés en el Cuadro de Mando hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión. Con este fin, serán necesarias soluciones de Tecnología de Información (TI), que faciliten los informes y la recolección de datos.

Por ejemplo a continuación se presenta una simulación de la implementación de un de Cuadro de Mando Integral a través de sistema de información ejecutiva (Figura 2.12).



Figura 2.12 Ejemplo de la implementación de un Cuadro de Mando Integral mediante un sistemas de información ejecutivo. (Fuente: Elaborado por el autor)

2.3.5 Las relaciones de Causa-Efecto

Una estrategia plasmada en el Cuadro de Mando Integral es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.

En la Figura 2.13 podemos ver como toda una cadena de relaciones de causa y efecto pueden establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

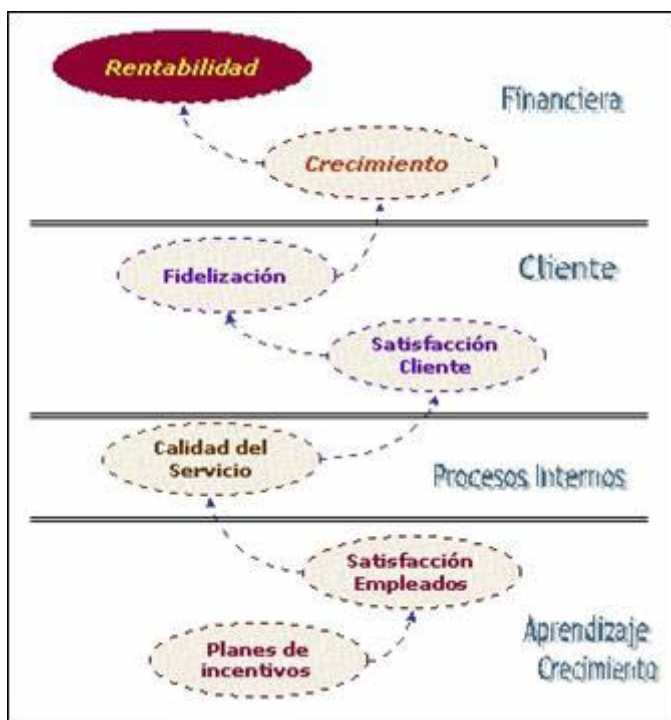


Figura 2.13 Relaciones Causa-Efecto entre perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

Así pues, un Cuadro de Mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

2.3.6 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la descripción de la arquitectura de las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos. El mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los objetivos de un Cuadro de Mando Integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.

El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento (Figura 2.14).

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de la empresa de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia de la misma. Es importante hacer énfasis en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el Cuadro de Mando Integral, favoreciendo a que todos los esfuerzos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

Como se muestra en la Figura 2.14 a la hora de configurar el Cuadro de Mando Integral, la Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizacional óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de los recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa.



Figura 2.14 Configuración del Mapa Estratégico para el Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso del Cuadro de Mando Integral, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y, en último término y en el caso de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que puede reflejarse mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costes notable.

La perspectiva del cliente, que es el corazón de la estrategia, define la manera en la que se alcanzará el crecimiento. La proposición de valor define la estrategia específica para competir por nuevos clientes o por una cuota mayor de negocios realizados con los existentes. En el desarrollo de un mapa estratégico, el paso más importante es una clara definición de esta propuesta de valor. La perspectiva interna define los procesos y las actividades específicas que la organización debe dominar para dar apoyo a esta proposición de valor para el cliente. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento define las competencias, el know-how, la tecnología y el clima necesarios para respaldar estos procesos y actividades de alta prioridad. Cuando está construido correctamente, el mapa estratégico presenta una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo la estrategia.

Conclusión

Se plantea el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de Planeación Estratégica, a través de la cual se puede gestionar de la visión y estrategia de una empresa con base en la interrelación de objetivos estratégicos de cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y los recursos humanos (aprendizaje y crecimiento).

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Las estrategias para una actuación superior de la organización exigirán, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización.

A continuación se describe el diseño y los mecanismos de evaluación y control del Cuadro de Mando Integral; así como también los escenarios de referencia para su aplicación en la Dirección de Sistemas de una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE).

CAPÍTULO 3. DISEÑO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Temario

3.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral

- 3.1.1 Definir el plan estratégico de la empresa
- 3.1.2 Identificación de temas estratégicos por perspectiva
 - 3.1.2.1 La perspectiva Financiera
 - 3.1.2.2 La perspectiva del Cliente
 - 3.1.2.3 La perspectiva de los Procesos Internos
 - 3.1.2.4 La perspectiva de los Recursos Humanos
- 3.1.3 Definición de objetivos estratégicos
- 3.1.4 Construcción del Mapa Estratégico
- 3.1.5 Definir indicadores y metas
- 3.1.6 Desarrollar un plan de acción
- 3.1.7 Desarrollar un plan de Implementación

3.2 El Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas

- 3.2.1 Definiendo el destino estratégico de la empresa
- 3.2.2 Identificando temas estratégicos
- 3.2.3 Definiendo objetivos y Mapa estratégico
- 3.2.4 Definición de indicadores y metas
- 3.2.5 Plan de acción e implementación

3.3 Evaluación y control del Cuadro de Mando Integral

- 3.3.1 Evaluación en la Dirección de Sistemas
- 3.3.2 Escenarios para la aplicación del Cuadro de Mando Integral
 - 3.3.2.1 Variables principales y secundarias
 - 3.3.2.2 Definición de escenarios: optimistas y pesimistas
 - 3.3.2.3 Escenarios a 10, 15 y 20 años

Conclusión

3.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral

A continuación se describen los pasos a seguir para el diseño de un Cuadro de Mando Integral. Es muy importante que el equipo directivo de la organización sea el principal impulsor de la propuesta de Cuadro de Mando; para que se tenga la fuerza necesaria que permita el éxito de un plan de este tipo.

3.1.1 Definir el plan estratégico de la empresa

El propósito de este paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. Además, se tiene que alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro, también se estará construyendo una plataforma valiosa y necesaria para la elaboración de la Visión y las futuras estrategias. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una Visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles. Uno de los modelos más utilizados para clarificar esta visión es el análisis FODA. Con la ayuda de este modelo, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría ser en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas).

Dado que el Modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una Visión global compartida de la empresa, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia de dicha Visión conjunta.

El Cuadro de Mando aportará a la empresa una Visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una Visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a poner los cimientos de una Visión conjunta.

“¿Qué es la Visión? “Es una imagen del futuro que deseamos”. Una declaración de Visión muestra a dónde queremos ir y como seremos cuando llegemos ahí”.²¹

Se pretende que la Visión en una organización siempre debe ser integradora y unificadora de los deseos y ansias de la gente. La Visión debe difundir forma y rumbo al futuro de la organización y debe ayudar también a fijar metas que sirvan de impulso para el trabajo diario.

Una declaración de Visión será adonde nos lleva la Misión de la organización, es decir, la Misión en una empresa hace que la Visión se convierta en realidad.

“Una Misión es un propósito muy general que proporciona a todos los integrantes de una organización y a todas sus acciones un sentido de propósito. Una Misión puede movilizar a una organización para realizar cualquier acción”²². Una Visión es algo altamente deseado, que va acompañado de un gran interés por conseguirlo, la Misión. (Figura 3.1)

²¹ SALGUEIRO, AMADO, “Planificación: El arte de establecer objetivos”, Ed. AENOR, Madrid España, 1998. p. 110.

²² ACKOFF, RUSSELL L. “Planificación de la Empresa del Futuro”. Ed. Limusa. México D.F. 2004. p.134

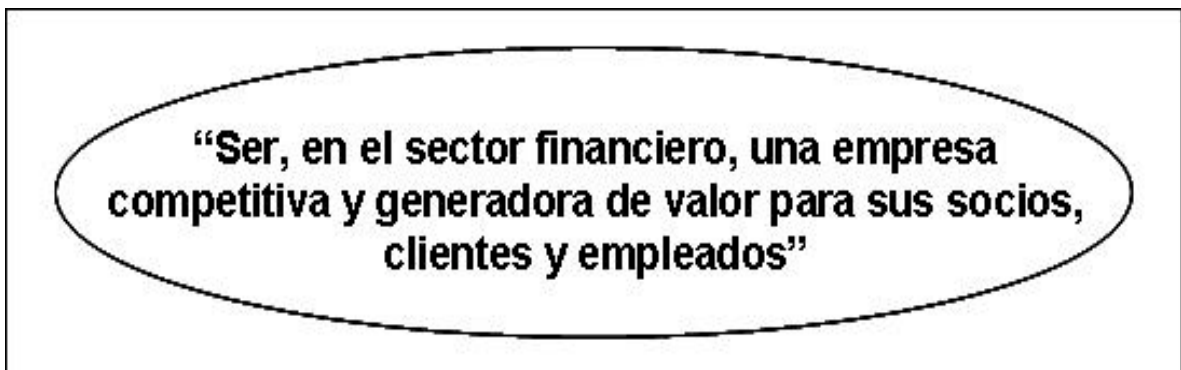


Figura 3.1 Ejemplo de una declarativa de Visión. (Fuente: Elaborado por el autor)

La Visión de una organización debe declarar en dónde se quiere estar en el largo plazo y como se pretende llegar ahí, además de identificar la diferenciación con nuestra competencia y las oportunidades en la industria.

La Misión de una organización debe establecer, que se hace, para quien se hace, cómo y dónde se hace, así como ser motivante tanto para el empleado como para el cliente y representar los valores de la empresa. (Figura 3.2)

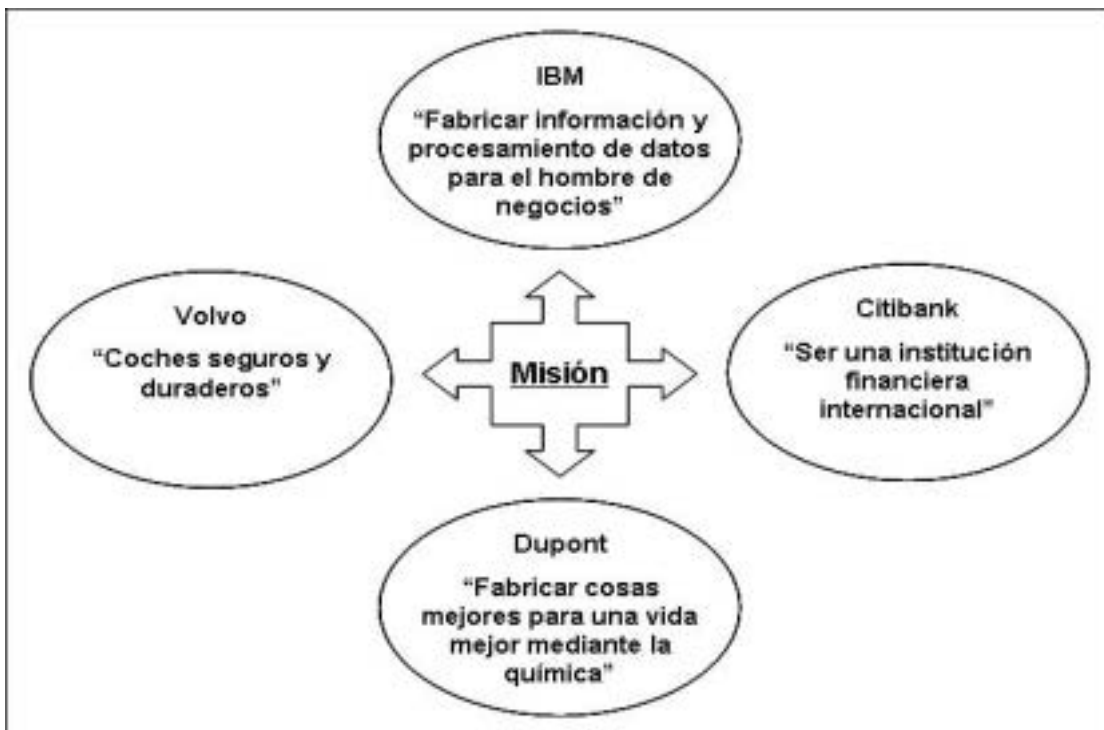


Figura 3.2 Algunos ejemplos de Misiones. (Fuente: Elaborado por el autor)

3.1.2 Identificación de temas estratégicos por perspectiva

Una vez que se ha establecido la visión y el concepto de negocio, se tiene que considerar las diferentes perspectivas estratégicas sobre las cuales que creará el Cuadro de Mando Integral. Las Perspectivas Estratégicas son los puntos de vista desde los cuales se evaluarán los logros de los objetivos estratégicos más allá del resultado financiero (incluyéndolo).

Como ya se mencionó, el modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton está en función de cuatro perspectivas: la Financiera, la del Cliente, la de los Procesos Internos y la de los Recursos Humanos. Sin embargo, se pueden agregar más o menos según las necesidades de la organización. La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con la clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, entonces, debe indicar de qué manera propone la Dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y añadir valor para los clientes. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera. (Figura 3.3)

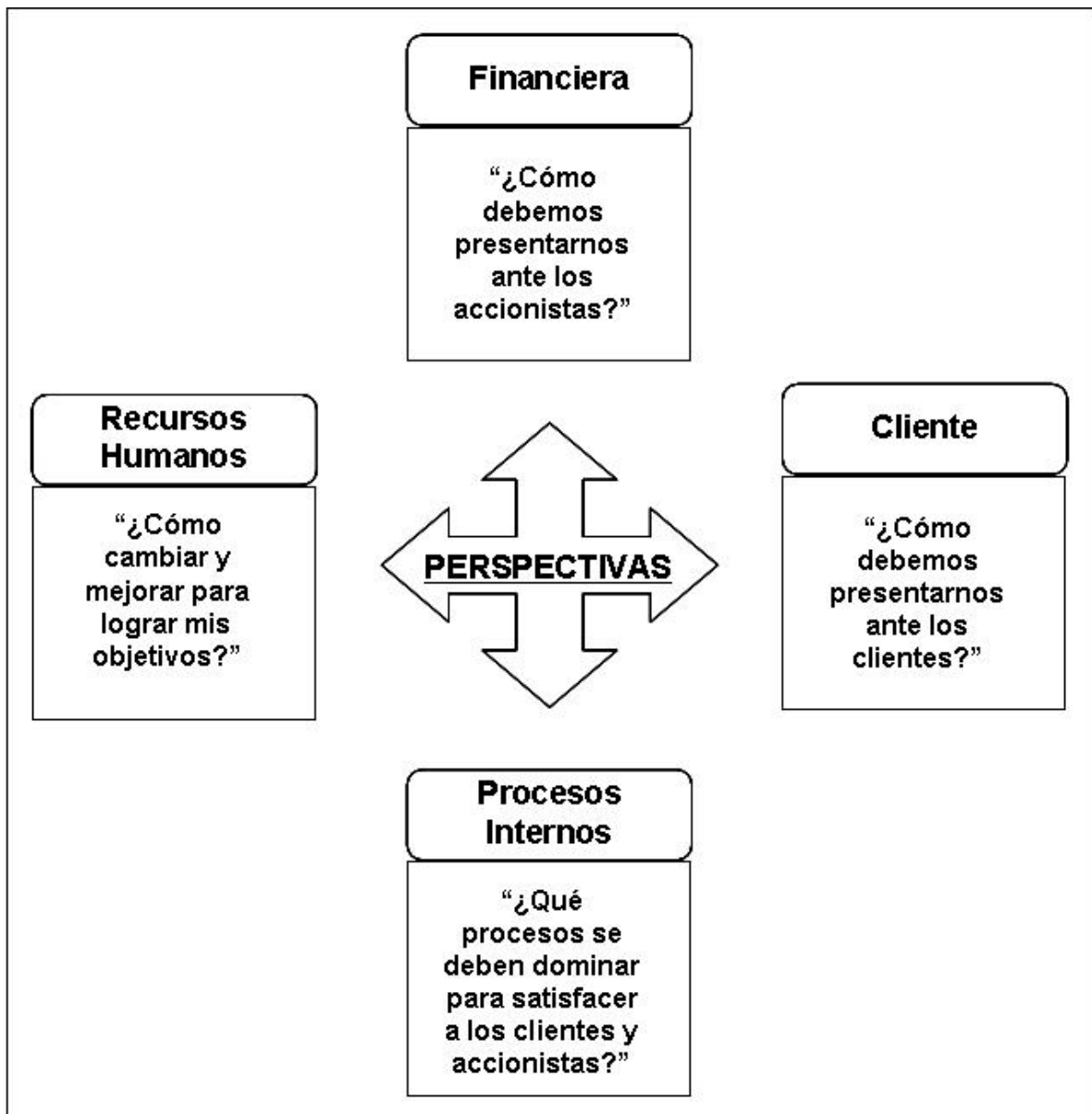


Figura 3.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

"La consecuencia automática es que la estrategias se basarán en la visión. La organización lo apreciará mucho, dado que la visión quedará más especificada y será más fácil de entender su significado real en la práctica y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la empresa"²³.

²³ OLVE NILS-GÖRAN, ROY JAN, WETTER MAGNUS, "Implantando y gestionano el Cuadro de Mando Integral". Ed. Gestion 2000. Barcelona España 2002. p. 75.

Como se ha marcado anteriormente, el modelo de Cuadro de Mando Integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. Un Cuadro de Mando Integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa. El propósito de este paso es, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general.

3.1.2.1 La perspectiva Financiera

Esta perspectiva reflejará el resultado de las decisiones estratégicas tomadas en las demás perspectivas, al igual que el establecimiento de metas a largo plazo. En ella se describe lo que se espera con respecto a crecimiento y rentabilidad de la empresa y los riesgos financieros que se pueden aceptar. En esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales de control de gestión en forma de indicadores financieros.

Entre los principales temas estratégicos de esta perspectiva se pueden señalar (Figura 3.4):

- Estrategias de Crecimiento y expansión
- Estrategias de Mantenimiento y Sostenibilidad
- Estrategias de Madurez o Recolección



Figura 3.4 Principales estrategias de la perspectiva Financiera. (Fuente: Elaborado por el autor)

Crecimiento o Expansión: en esta fase se suelen lanzar nuevos productos o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor a los accionistas.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

Algunos puntos a considerar durante el análisis de esta perspectiva son:

- Definir los objetivos Financieros
- Análisis de los Generadores de Valor
- Entender las fuentes de crecimiento
- Entender la estrategia de manejo del riesgo
- Entender la estrategia de utilización de los activos
- Entender la estrategia de costos

Las preguntas durante las entrevistas serán del tipo:

- ¿Existe algún objetivo financiero en que la compañía se deba enfocar?
- ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de la compañía?
- ¿Cuáles son los principales riesgos a los que está expuesta la compañía?
- ¿Qué objetivos relacionados con la utilización de los activos debe seguir la compañía para lograr su estrategia?
- ¿Cuáles son los objetivos de costos y estrategia de la compañía?

3.1.2.2 La perspectiva del Cliente

Aquí se debe describir cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface una demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados generando una satisfacción al cliente por costo-efectividad, a corto, mediano y largo plazo; no se generarán ingresos para la empresa.

Muchas de las estrategias definidas en esta perspectiva se enfocan a determinar la manera de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, se tiene que conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.

Entre los principales temas estratégicos de esta perspectiva están (Figura 3.5):

- Estrategia de Liderazgo de Producto
- Estrategia de Intimidad con la Clientela
- Estrategia de Excelencia Operativa



Figura 3.5 Principales estrategias de la perspectiva del Cliente. (Fuente: Elaborado por el autor)

Liderazgo de Producto: Una empresa que se precie de tener liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el mejor producto. Se debe ofrecer a los clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Se debe innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya se tienen. Resumiendo, se debe orientar hacia la excelencia de los productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior.

Intimidad con la clientela: La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles a la medida los productos o servicios que necesitan en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral y el mejor servicio global.

Se debe convertir en auténtico socio del cliente; se debe anticipar a las necesidades de los clientes, proporcionarles respuestas a sus problemas.

Algunos puntos a considerar durante el análisis de esta perspectiva son:

- Determinar los segmentos de cliente principales (usuarios finales e intermediarios)
- Priorizar las necesidades de los segmentos
- Identificar las fuentes de diferenciación
- Asesorar la posición competitiva en cada segmento

Las preguntas durante las entrevistas serán del tipo:

- Para cada segmento de mercado, ¿Cuáles son los atributos deseados por los clientes? (Precio, calidad, entregas a tiempo)
- ¿Qué tendencias se pueden identificar que pudieran impactar las decisiones de compra de los clientes en el futuro?

- ¿Qué factores diferencian a la compañía de sus competidores a los ojos del cliente?

3.1.2.3 La perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva se debe de responder cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas que dan valor para los clientes y logran satisfacer la expectativa de los accionistas. Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienen que extender la base de clientes y los que afectan directamente a su fidelidad.

En esta perspectiva se hace principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.

Entre los principales temas estratégicos de esta perspectiva se pueden señalar (Figura 3.6):

- Estrategia de Innovación
- Estrategia de Procesos Operativos
- Estrategia de Servicios de Venta



Figura 3.6 Principales estrategias para la perspectiva de los Procesos Internos. (Fuente: Elaborado por el autor)

Estrategia de Innovación: En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades potenciales que suelen tener su origen en la misma clientela, en sus propias carencias; creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos.

Estrategia de Procesos Operativos: Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño estos procesos operativos han sido el centro de atención.

Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc.

Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

Estrategia de Servicios de Venta: Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde se debe ser ágil en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Algunos puntos a considerar durante el análisis de esta perspectiva son:

- Entender el alcance del negocio
- Determinar un modelo de negocio en el alto nivel de la organización
- Determinar los procesos o subprocesos clave que soportan los objetivos de las perspectivas de Clientes y Finanzas

Las preguntas durante las entrevistas serán del tipo:

- Describa los principales procesos de la Cadena de Valor de la compañía
- Para cada elemento de la Cadena de Valor, describa las actividades en las que la compañía debe sobresalir para poder aplicar su estrategia
- ¿Es posible que la Cadena de Valor o las actividades que en ella se realizan, cambien en el mediano plazo?

3.1.2.4 La perspectiva de los Recursos Humanos

Permite que la empresa se asegure de su capacidad de renovación a largo plazo. En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el conocimiento necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que están creando valor.

Entre los principales temas estratégicos de esta perspectiva se pueden señalar (Figura 3.7):

- Clima y cultura para la acción
- Tecnologías y Sistemas de Información
- Competencias y Conocimiento



Figura 3.7 Principales estrategias de la perspectiva de los Recursos Humanos. (Fuente: Elaborado por el autor)

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa necesariamente basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer; en sus recursos humanos y en su infraestructura.

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos; además de la mejora del clima organizacional para la motivación de los mismos.

3.1.3 Definición de objetivos estratégicos

Una vez definidos los temas estratégicos por perspectiva, el siguiente paso es establecer los objetivos estratégicos.

El Objetivo Estratégico es la declaración concisa de lo que un componente específico de la estrategia global debe alcanzar y que es crítico para su logro. Los objetivos se representan con frases de acción (verbo/objeto) y pueden incluir el medio y/o los resultados deseados así como la acción. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos se muestran en la siguiente tabla:

Finanzas	Objetivos Estratégicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Valor
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento (Ingresos)
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento (Sostenibilidad)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar Rentabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Estratégica de costes
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Financiera
Clientes	
	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen De Clientes (Participación en el mercado y adquisición de nuevos Clientes)
	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción
	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización (Retención de Clientes)
	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por Cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los plazos de entrega
Procesos Internos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de Producto
	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidad con la Clientela
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia operativa
Recursos Humanos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías y Sistemas de Información
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional (laboral)
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con Proveedores
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Capital Intelectual

(Fuente: Elaborado por el autor).

3.1.4 Construcción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un Cuadro de Mando Integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

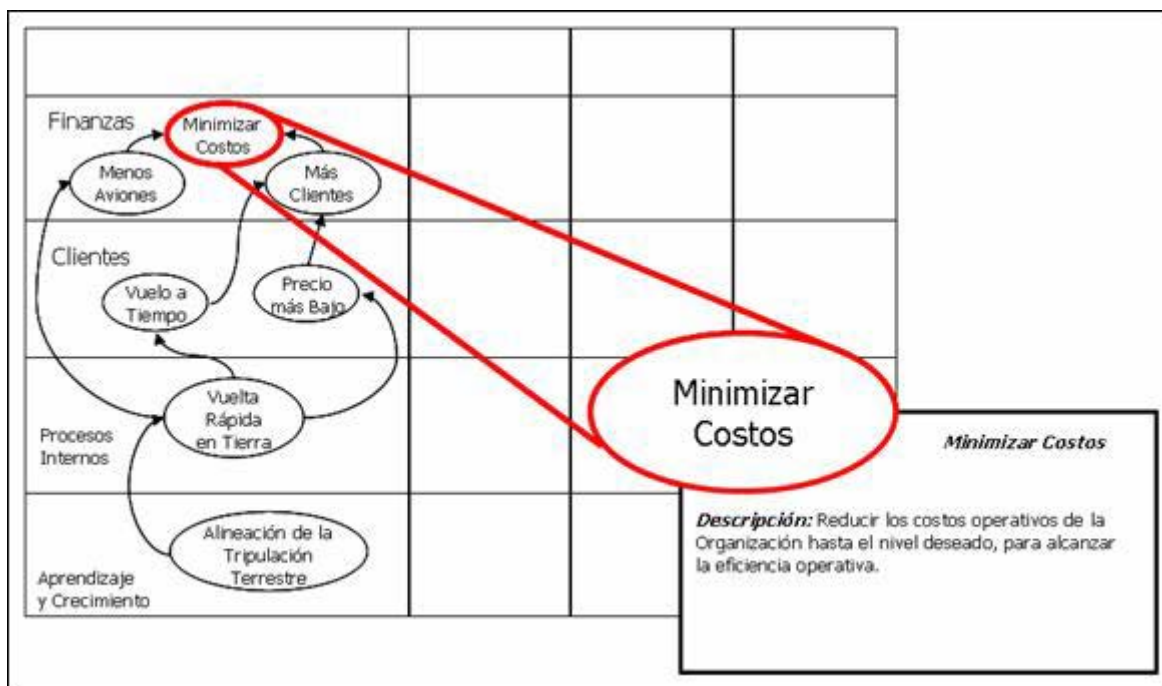


Figura 3.8 Un objetivo estratégico dentro del Mapa Estratégico. (Fuente: Elaborado por el autor)

Es importante hacer notar que las relaciones CAUSA-EFECTO que se establecen en un mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral son entre objetivos estratégicos, no entre indicadores, éstos últimos sirven para la medición de los objetivos. (Figura 3.8)

EL llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico de relaciones CAUSA-EFECTO, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el Cuadro de Mando, y ello favorece a que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

Para la construcción del Mapa Estratégico, es necesario definir un camino con base en los Objetivos Estratégicos que son redactados de manera concisa y en forma de acción. Estos Objetivos Estratégicos, al ser enlazados mediante hipótesis causa – efecto deben contar la “historia de la estrategia”. (Figura 3.9)

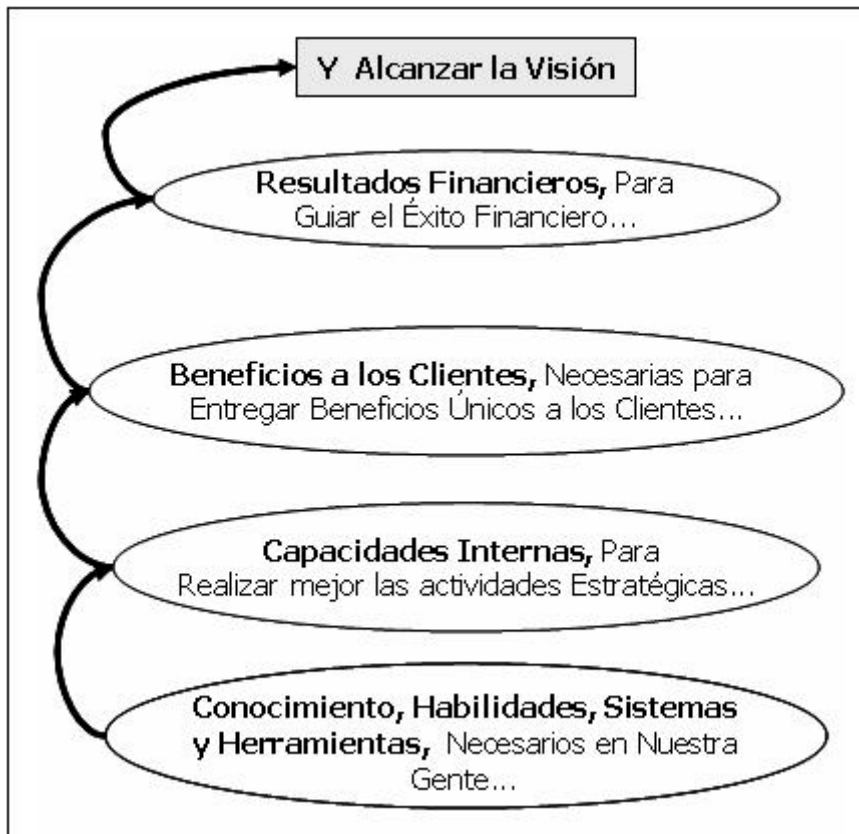


Figura 3.9 Ruta estratégica con base en los objetivos estratégicos para alcanzar la Visión de la empresa. (Fuente: Elaborado por el autor)

Estos Objetivos Estratégicos deben ser agrupados en las Perspectivas seleccionadas (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Recursos Humanos) para así cubrir cada una de las áreas de mayor importancia para la organización. A continuación se muestra un ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO entre objetivos dentro del Mapa Estratégico. (Figura 3.10)

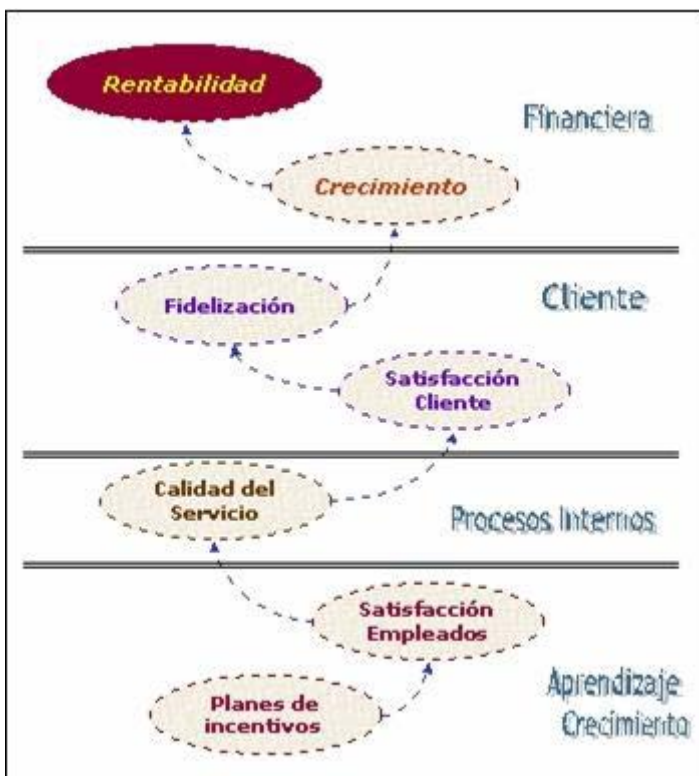


Figura 3.10 Cadena de relaciones Causa – Efecto entre objetivos estratégicos. (Fuente: Elaborado por el autor)

Si se ve desde abajo la Figura 3.9, en la Perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento de los Recursos Humanos, una empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes. De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave de la Perspectiva de los Procesos Internos de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción mayor del cliente, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en la perspectiva de los Clientes.

Finalmente, ello generará mayores ventas, lo que hará aumentar los beneficios para los accionistas; en cierto modo, se está incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos de la perspectiva Financiera de la empresa.

3.1.5 Definir indicadores y metas

Un indicador es el valor de éxito o fracaso de un objetivo para evaluar el logro y el avance. Algunos criterios que se pueden considerar para la determinación de indicadores son:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa.
- Los indicadores utilizados deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en la estrategia y los factores clave de éxito.
- Los indicadores usados en cada perspectiva deben estar claramente conectados. La imagen debe interpretarse como un informe coherente y convincente que muestre claramente que los esfuerzos descritos en la parte inferior del Cuadro de Mando, son lógicamente justificables para alcanzar con éxito los criterios expresados en la parte superior del Cuadro.
- Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas en opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- La medición de los indicadores debe ser un proceso fácil y no complicado.

Para cada indicador habrá que definirse (Figura 3.12):

- Nombre del indicador
- Finalidad del indicador
- Frecuencia de actualización
- Unidad de Medida
- Definición de la medida (Fórmula)

- Disponibilidad de la información
- Fuentes de información
- Metas
- Responsable de fijar la meta
- Responsable de alcanzar la meta

Indicador: Finalidad de la medición:		Frecuencia de actualización: Unidad de Medida:	
Definición de la medida, fórmula:			
Notas y Supuestos:			
Disponibilidad de la Información: Disponible ____ Disponible con cambios menores ____ No Disponible ____		Fuentes de la Información:	
Metodología para fijación de metas:			
Responsable de fijar la meta:	Responsable para alcanzar la meta:	Seguimiento y monitoreo de la medida:	Disponible: SI / NO
METAS:			

Figura 3.12 Elementos para la definición de indicadores. (Fuente: Elaborado por el autor)

La Meta es el nivel de desempeño deseado en cada medidor para lograr los objetivos estratégicos. Las metas son declaradas en unidades específicas (\$, #, %, posición, etc.) y deberán incluir cortes en el tiempo (cada año, cada 3 meses, etc.) según sea apropiado. (Figura 3.13)

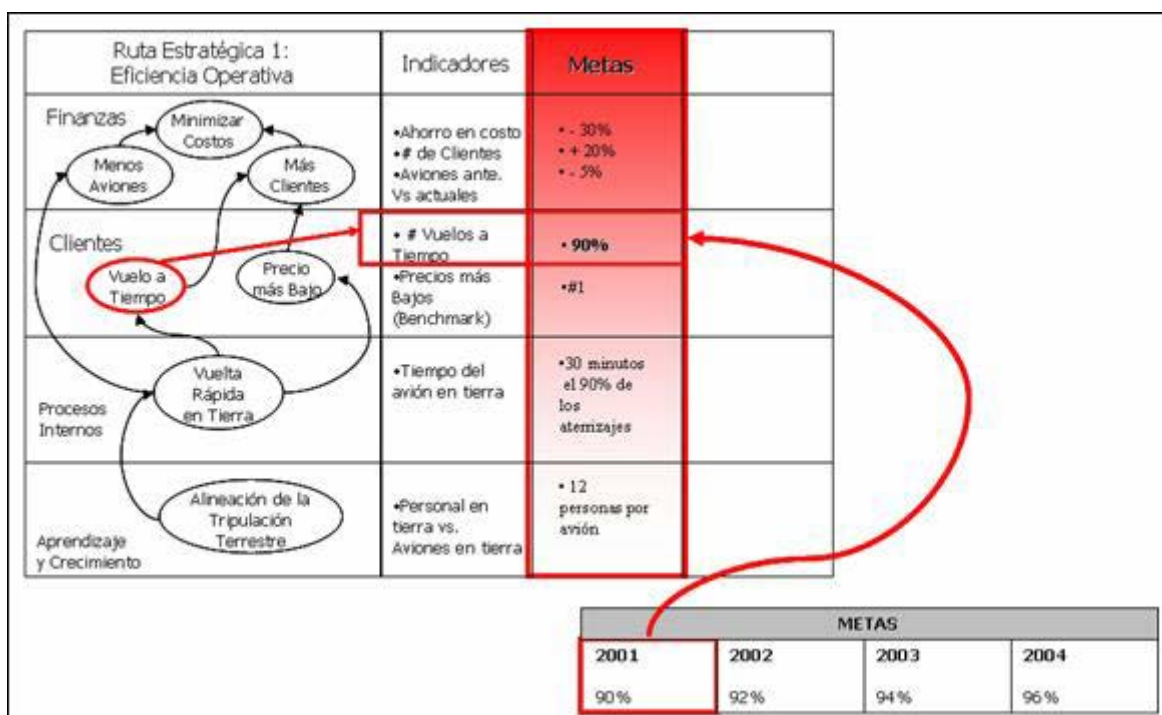


Figura 3.13 Definición de metas para el Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como ya se a indicado, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre si. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente.

También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar repuesta a las siguientes preguntas:

- ¿de qué modo?
- ¿para qué unidades?
- ¿con cuánta frecuencia?
- ¿quién?

Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de CAUSA-EFECTO en el Cuadro de Mando ayudan a identificar los inductores del resultado, especialmente en la perspectiva Financiera y la del Cliente.

El cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una poderosa herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados, y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

3.1.6 Desarrollar un plan de acción

Finalmente, para completar el Cuadro de Mando Integral, se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos.

Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario; en combinación con los indicadores que se desarrollaron, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y papel del Cuadro de Mando Integral, la organización deberá seleccionar a la persona que hará de arquitecto o líder de proyecto, para el Cuadro de Mando. El arquitecto mantendrá la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar el Cuadro de Mando. El equipo de altos directivos de la empresa como cliente del arquitecto, debe estar completamente comprometido con el proceso de desarrollo, ya que asumirá la propiedad última del Cuadro de Mando y dirigirá los procesos asociados con su utilización.

El arquitecto guía el proceso, vigila la programación de las reuniones y entrevistas, se asegura de que la documentación es adecuada, los antecedentes, y la información sobre la competencia y sobre el mercado está disponible para el equipo del proyecto y, en general, sirve para hacer que el proceso siga en el buen camino y cumpla la programación temporal.

A continuación se describe un plan de desarrollo para la creación de un Cuadro de Mando Integral. Si se ejecuta de manera adecuada, el proceso alentará el compromiso entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios, y producirá un buen Cuadro de Mando que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas.

TAREA 1. Seleccionar la unidad de la organización adecuada. Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Después de haberlo consultado con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual se implementará el Cuadro de Mando Integral.

TAREA 2. La identificación de las vinculaciones entre la corporación y la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección para averiguar:

- Los objetivos financieros para la UEN (crecimiento, rentabilidad, flujo de efectivo)

- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación)
- Vínculos con las demás UEN (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/cliente)

TAREA 3. Realizar la primera ronda de entrevistas

El arquitecto prepara material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la Visión, Misión y estrategia de la empresa y de la UEN.

El arquitecto deberá también adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN, incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

El arquitecto realiza las entrevistas a los directivos, obteniendo los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas.

TAREA 4. Sesión de síntesis

Después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las propuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos. El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas.

TAREA 5. Taller ejecutivo: Primera ronda

El arquitecto programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el Cuadro de Mando. Durante el taller, el arquitecto facilita un debate del grupo sobre las declaraciones de Misión y estrategia, hasta que se alcance un consenso.

Luego el grupo pasa de la declaración de Misión y estrategia a responder a la pregunta: Si yo tuviera éxito con mi Visión y estrategia, ¿en qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?

Después de que todos los objetivos candidatos para una perspectiva hayan sido presentados y discutidos, el grupo vota los tres o cuatro candidatos. Cada perspectiva se trata en secuencia.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas, y cada grupo con un responsable.

Al final del taller, el equipo ejecutivo habrá identificado entre tres u cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo.

Después de la reunión, el arquitecto prepara y distribuye un documento que resuma los logros y relacione la composición y los líderes de los cuatro subgrupos.

TAREA 6. Reuniones de subgrupos

El arquitecto trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:

1. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
2. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
3. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que haya de realizar para que esta información sea accesible.
4. Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre la perspectiva y las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

TAREA 7. Taller ejecutivo: Segunda ronda

Un segundo taller, involucrará al equipo de altos directivos, a sus subordinados directos y a gran número de mandos intermedios; que debaten la Visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el Cuadro de Mando. Los participantes, ya sea en sesión plenaria o en grupos de trabajo, comentan los indicadores propuestos y se comienza a desarrollar un plan de implantación.

TAREA 8. El desarrollo del Plan de Implementación

Un equipo de nueva constitución, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el Cuadro de Mando. Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el Cuadro de Mando Integral a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

TAREA 9. Taller ejecutivo: Tercera ronda

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la Visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación.

El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas alternativas de cambio de la UEN con los objetivos, indicadores y metas del Cuadro de Mando.

Al término del taller, el equipo ejecutivo deberá estar de acuerdo en un programa para implantación para comunicar el Cuadro de Mando a los empleados, integrarlo a una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el Cuadro de Mando Integral.

TAREA 10. Finalizar el plan de implantación

Para que un Cuadro de Mando Integral cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Una recomendación sería que se comience a utilizar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 60 días.

Un proyecto típico de despliegue del Cuadro de Mando puede durar unas 16 semanas (Figura 3.17). La programación está determinada en gran medida por la disponibilidad de la alta dirección en cuanto a entrevistas, talleres y reuniones de subgrupos.

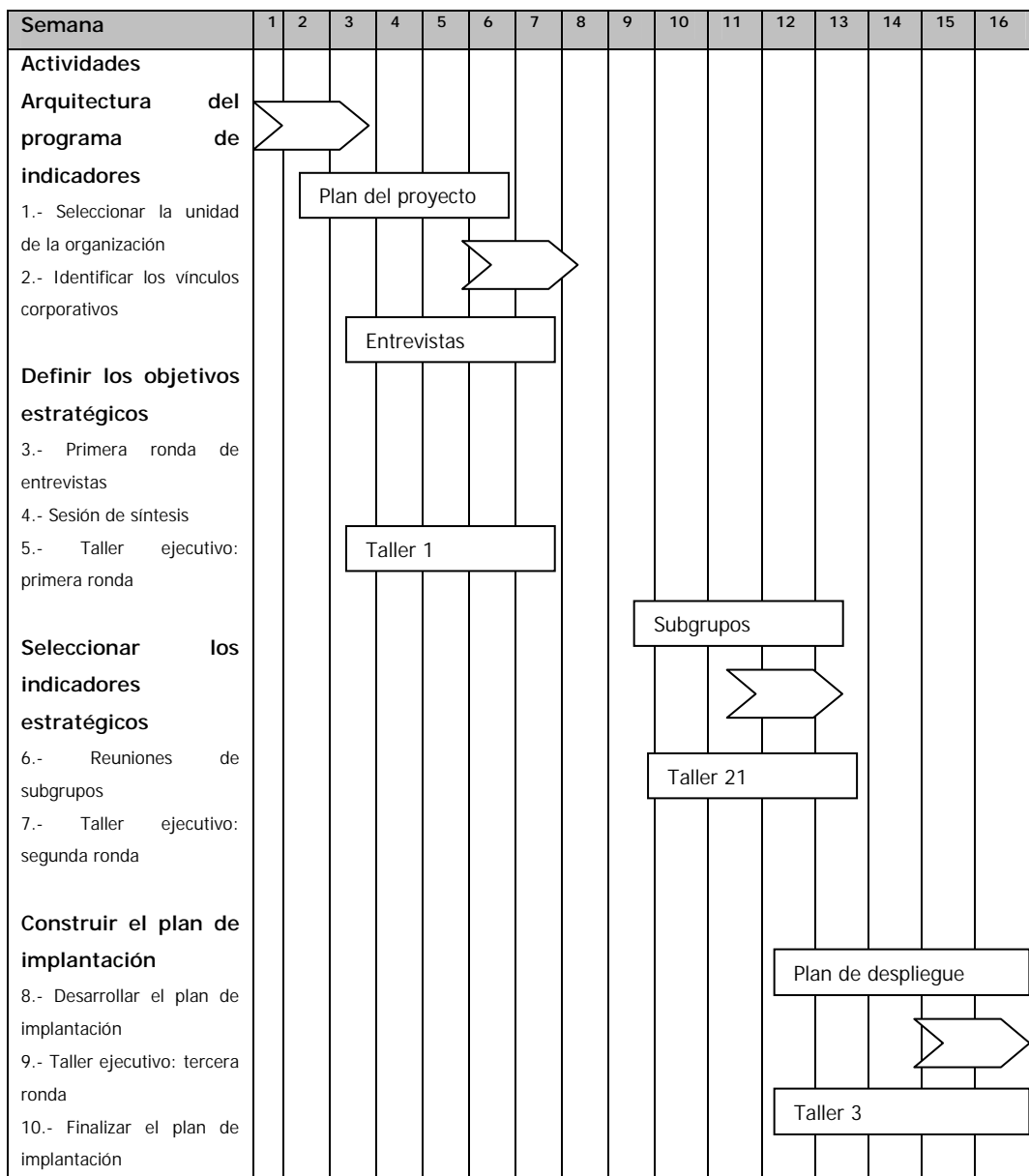


Figura 3.17 Un calendario temporal típico para el Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Elaborado por el autor)

3.1.7 Desarrollar un plan de implementación

La responsabilidad del director del proyecto, en colaboración con el equipo de liderazgo, consiste en explotar la información existente de los pasos anteriores del proceso. Es conveniente revisar los siguientes puntos:

- Revisar el Mapa de Estrategia y los enlaces causa-efecto así como definir la versión final.
- Detallar la definición de medidores: Perfiles completos para las medidas nuevas y para las existentes.
- Revisar las metas establecidas y ajustar la brecha entre medidores y metas.
- Documentar las iniciativas existentes y generar los planes de acción para cada una.
- Desarrollar el Plan de Implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización

Esta preparación es necesaria para una implementación efectiva.

Los elementos que deberán estar completos para poder crear el plan de implementación son, entre otros, los siguientes:

- Completar el proceso de racionalización de iniciativas.
- Desarrollar un plan de comunicación.
 - Una vez que el plan de comunicación esté terminado, deberá incluir historia, condiciones y planes.
- Desarrollar un plan de acción.
 - Determinar a que nivel de la organización se va a llegar: UEN, individuos, etc...
 - Establecer la secuencia y tendencia para el plan de acción.

- - Establecer un plan de compensación de incentivos relacionado con los objetivos y las medidas.
 - Planear y hacer un presupuesto integrado al plan de acción, alineado con el Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar un continuo proceso de mejoramiento.

Es importante que el Cuadro de Mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

El plan de implementación, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la empresa. Finalmente los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

Con el plan de implementación se completan los elementos para poder comenzar a evaluar y controlar el Cuadro de Mando Integral. (Figura 3.18)

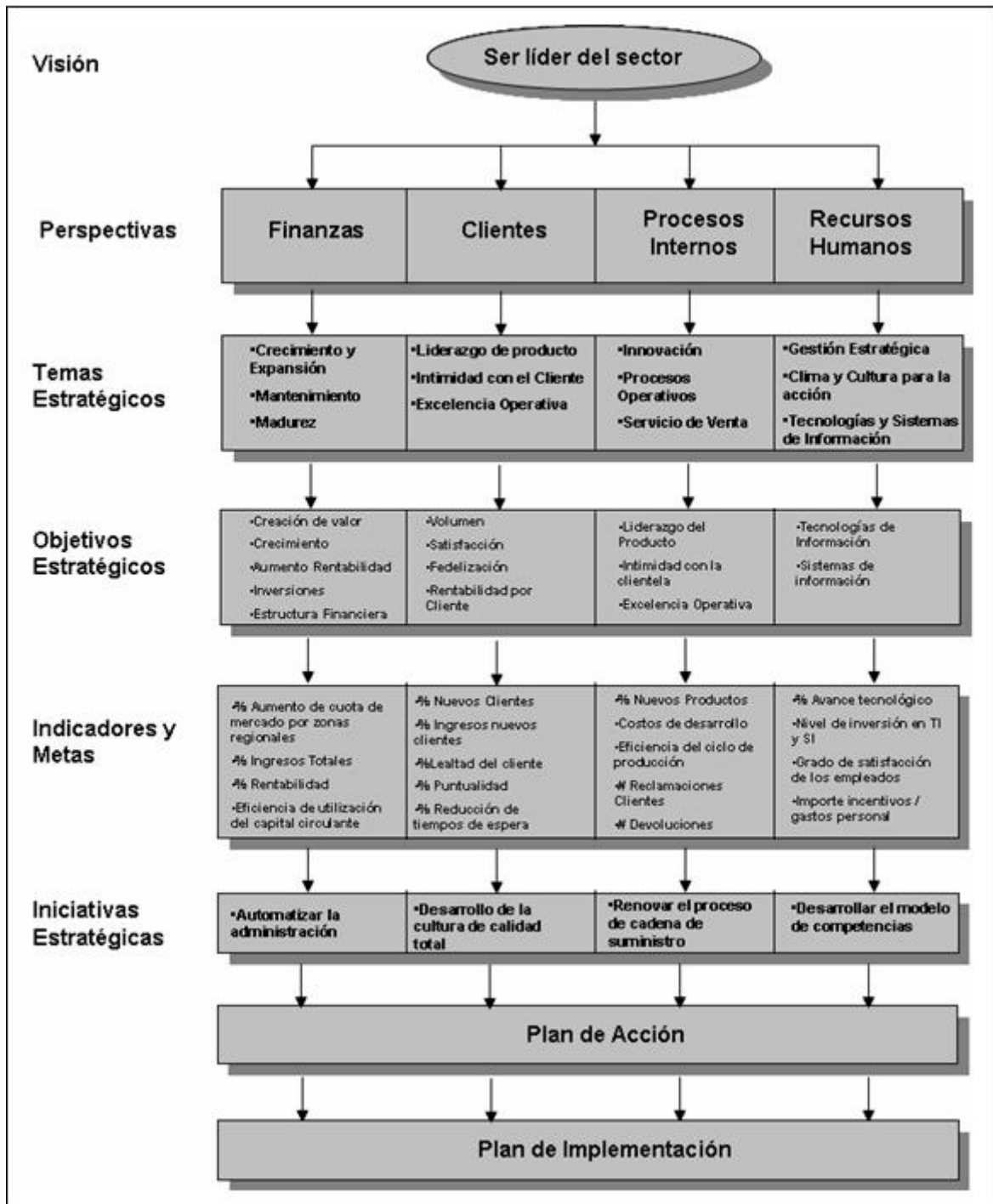


Figura 3.18 Elementos del Cuadro de Mando Integral. Visión, Perspectivas, Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas, Iniciativas Estratégicas, Plan de Acción y Plan de Implementación. (Fuente: Elaborado por el autor)

3.2 El Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas

3.2.1 Definiendo el destino estratégico de la empresa

Siguiendo los pasos descritos para el diseño del Cuadro de Mando Integral en el punto 3.1 del presente, la implementación del cuadro de mando en la Dirección de Sistemas comenzaría haciendo una presentación de la iniciativa del Cuadro de Mando Integral. Esto con el objetivo de conseguir el consenso y el apoyo necesario para lograr que el Cuadro de Mando Integral sea aceptado y dado a conocer a toda la organización como la nueva estrategia de control y gestión.

Posteriormente se programarían una serie de reuniones y entrevistas con los directivos y el equipo encargado de coordinar e implementar el Cuadro de Mando Integral; en las cuales se defina o reafirme la Visión de la organización y las estrategias para el futuro.

Por ejemplo, la Visión actual de la Dirección de Sistemas es: "Establecer, mantener y administrar un modelo de arquitectura de sistemas de información segura, abierta, escalable, portable, fácil de usar y de fácil interoperabilidad acorde a las necesidades de gestión y operación de la AFORE y en vanguardia con las tendencias tecnológicas."

En las reuniones y entrevistas se deberá discutir si dicha Visión aún es vigente o si es necesario ajustarla a las circunstancias actuales y futuras de la empresa. Como ya se mencionó en el punto 3.1, con la ayuda del análisis FODA, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría ser en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas).

3.2.2 Identificando temas estratégicos

Una vez definida y delimitada la Visión, con base en el análisis FODA se identificarán y definirán los temas estratégicos para la empresa; y los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo; enfocando y relacionando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Las Finanzas, Los Clientes, Los Procesos Internos y los Recursos Humanos.

Para la perspectiva financiera, las estrategias estarán enfocadas principalmente al crecimiento, mediante la reducción de costos; proponiéndose metas de reducción del 30%; las cuales permitan obtener mayores recursos para la Dirección de Sistemas y así invertirlos en infraestructura y capital humano.

También será importante trabajar en aprovechar más la capacidad instalada de infraestructura de la Dirección. Dando más y mejor uso a los activos disponibles como son: equipo de cómputo, infraestructura de telecomunicaciones, salas y lugares de trabajo, etc. El porcentaje de utilización de estos activos deberá ser arriba del 90%.

Debido a que la Dirección de Sistemas es básicamente un área de servicios, las estrategias para mejorar el servicio al cliente toman mucha relevancia, siendo de gran impacto en el corto plazo para la organización. Básicamente se busca la fidelidad de los clientes con estrategias de intimidad con la clientela y excelencia operativa.

El índice de satisfacción del cliente que según las encuestas realizadas al término de cada proyecto está en el orden del 65%, deberá ser uno de los principales objetivos para mejorar, estableciendo estrategias y metas para el corto, mediano y largo plazo; para llegar al 80%, 90% y 95% respectivamente.

La eficiencia de los procesos de operación deberá mejorarse significativamente. Actualmente en promedio los proyectos liberados por el área tienen una desviación del 40% con respecto al tiempo originalmente prometido para la entrega. Además, el 50% de los empleados de la Dirección de Sistemas no conoce totalmente los procesos de operación.

Para la perspectiva de los Recursos Humanos, la satisfacción de los empleados y el clima laboral serán los índices que deberán fungir como las principales estrategias de mejora. Actualmente, con base en la última encuesta de satisfacción, la Dirección de Sistemas cuenta con el 65% de satisfacción de sus empleados y 5 de cada 10 está pensando en cambiar de empresa. Solo se ejerce el 20% del presupuesto para capacitación, siendo que se debería aplicar el 100%.

Así, los temas estratégicos por perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Sistemas quedarían:

Perspectiva	Tema Estratégico
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos • Optimización del uso de la capacidad instalada
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al Cliente • Satisfacción del Cliente
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de los procesos operativos • Innovación de procesos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Capacitación

Temas estratégicos por perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Sistemas.

3.2.3 Definiendo objetivos y Mapa estratégico

Una vez aceptado el proyecto de Cuadro de Mando Integral, definida la Visión e identificados los temas estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro (Figura 3.19), el siguiente paso será definir los objetivos estratégicos por perspectiva y como se relacionan. Las relaciones serán descritas a manera de hipótesis que al comprobarse o no, permitirán evaluar y ajustar la estrategia de la empresa. Además, dicha estrategia podrá verse representada gráficamente a través un mapa (Figura 3.20).

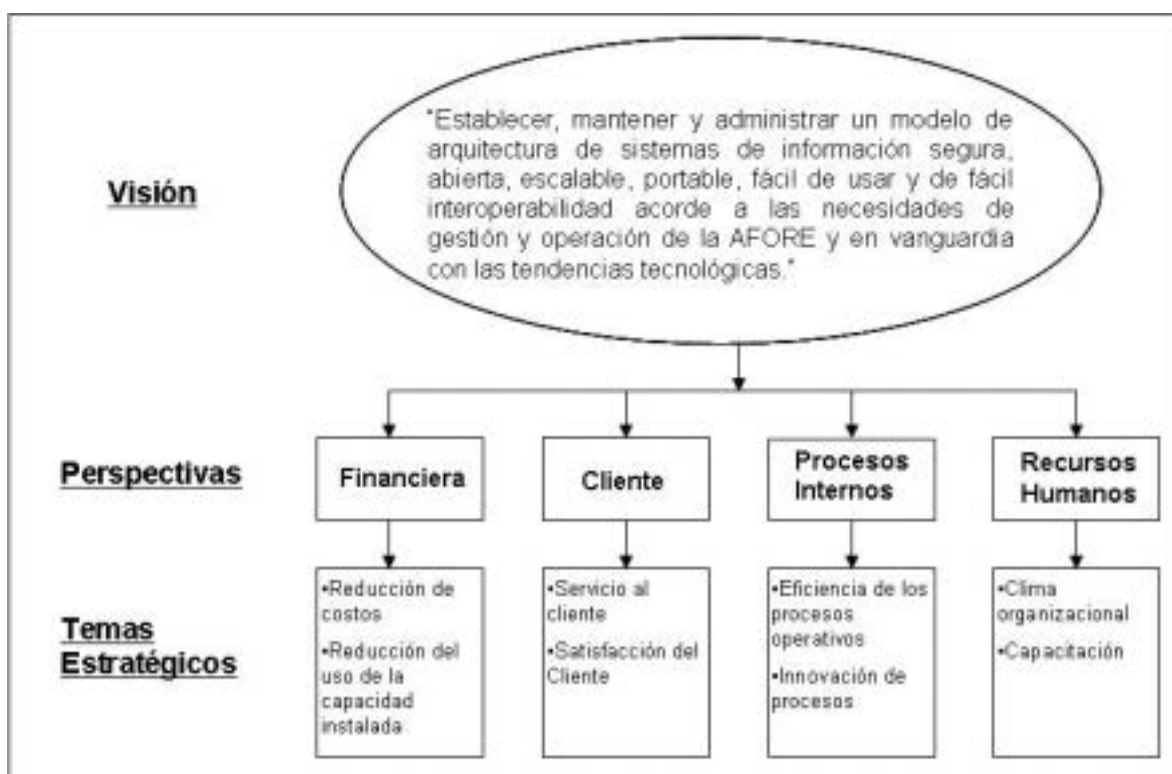


Figura 3.19. Visión, perspectivas y temas estratégicos para el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas. (Fuente: Elaborado por el autor)

Para la perspectiva Financiera, los objetivos estratégicos inicialmente se basarán en la reducción de costos de operación y la mayor utilización de la infraestructura de la Dirección de Sistemas. La satisfacción de los clientes y la fidelización de los mismos serán los temas estratégicos para la perspectiva del Cliente.

En cuanto a la perspectiva de los Procesos Internos la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes y la optimización de los plazos de entrega serán los objetivos estratégicos de primera instancia.

Finalmente, para la perspectiva de los Recursos Humanos, fomentar y aplicar planes de incentivos y capacitación será la base para un mejor clima laboral.

Los objetivos estratégicos para el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas, quedarían de la siguiente manera:

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos de operación • Uso de la infraestructura
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del Cliente • Fidelización del cliente
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los servicios • Optimización de los plazos de entrega
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de incentivos • Planes de capacitación

Objetivos estratégicos para el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas.
(Fuente: Elaborado por el autor)

Como se mencionó en el punto 2.3.6 del segundo capítulo, el mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los objetivos de un Cuadro de Mando Integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. Descripción de los objetivos con base en las hipótesis.

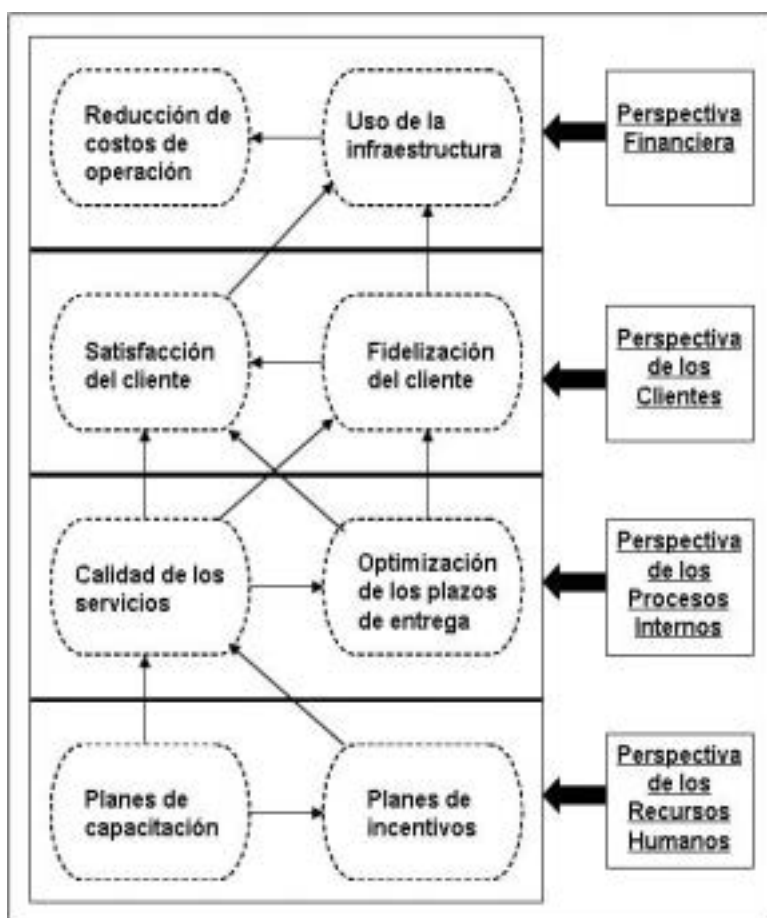


Figura 3.20. Mapa Estratégico para el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas. (Fuente: Elaborado por el autor)

Partiendo de la perspectiva de los Recursos Humanos, la Dirección de Sistemas podría definir y establecer planes de incentivos para sus trabajadores, acompañados de planes de capacitación; logrando con esto que los empleados se encuentren más satisfechos en su lugar de trabajo y sean más eficientes en sus labores. De este modo, sin duda la calidad de los servicios de la Dirección se incrementaría, siendo una consecuencia la optimización de los plazos de entrega de los proyectos; potenciando la perspectiva de los Procesos Internos. Todo esto derivaría en una mayor satisfacción de los clientes de la Dirección y la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes. Con clientes contentos, procesos operativos eficientes y personal capacitado, se tendrá una mejor utilización de la infraestructura de la organización; teniendo con esto una disminución de los costos de operación de la Dirección.

3.2.4 Definición de Indicadores y Metas

Ya que se definieron las hipótesis que se buscarán comprobar con las relaciones entre objetivos estratégicos, se deberán definir indicadores y metas para el corto, mediano y largo plazo; los cuales permitan medir cada objetivo definido. Con esto se podrá evaluar la estrategia de la empresa, permitiendo ajustar las iniciativas y controlar mejor los procesos de operación de la misma. A continuación se presentan algunos indicadores y metas para la Dirección de Sistemas.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Financiera	Reducción de costos	Variación de costos	2007 - 15% 2009 - 10% 2012 - 05%
Financiera	Uso de infraestructura	Recursos dedicados a un cliente (Gastos)	2007 - 45% 2009 - 30% 2012 - 25%
Clientes	Satisfacción del cliente	Eficiencia (Número de reclamos atendidos)	2007 - 80% 2009 - 95% 2012 - 100%
Clientes	Fidelización del cliente	Número de nuevos clientes	2007 - 07 2009 - 12 2012 - 20
Procesos Internos	Calidad de los servicios	Evaluación del personal	2007 - MB(30); EX(15) 2009 - MB(20); EX(25) 2012 - MB(5); EX(40)
Procesos Internos	Optimización de los plazos de entrega	Índice de cumplimiento	2007 - 20% 2009 - 05% 2012 - 02%
Recursos Humanos	Planes de capacitación	Número de capacitaciones anuales	2007 - 05 2009 - 07 2012 - 10

Recursos Humanos	Planes de incentivos	Índice de satisfacción de los empleados	2007 - 80% 2009 - 90% 2012 - 98%
------------------	----------------------	---	--

Indicadores y Metas para el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas. (Fuente: Elaborado por el autor).

Como se describió en el punto 3.1.5, la definición de los indicadores debe documentarse con algunos elementos como son:

- Nombre
- Descripción
- Objetivo estratégico que miden
- Definición o fórmula
- Frecuencia de aplicación
- Unidades de medida
- Su finalidad
- Objetivos en el corto, mediano y largo plazo
- Fuentes de datos
- Responsable del indicador

Estos indicadores serán la base para evaluar el Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas.

3.2.5 Plan de acción e implementación

Finalmente, con base en los resultados obtenidos de los indicadores, la dirección de la empresa deberá revisar periódicamente la definición del Cuadro de Mando Integral; identificando nuevos temas estratégicos, actualizando y definiendo nuevos objetivos e indicadores; y evaluando las hipótesis del mapa estratégico. Se deben definir planes de acción e implementación; en los cuales se definan los responsables y los calendarios para los informes de seguimiento (Figura 3.21).

Es importante que el Cuadro de Mando Integral se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. De este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad; tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

El plan de implementación, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la empresa. Finalmente los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

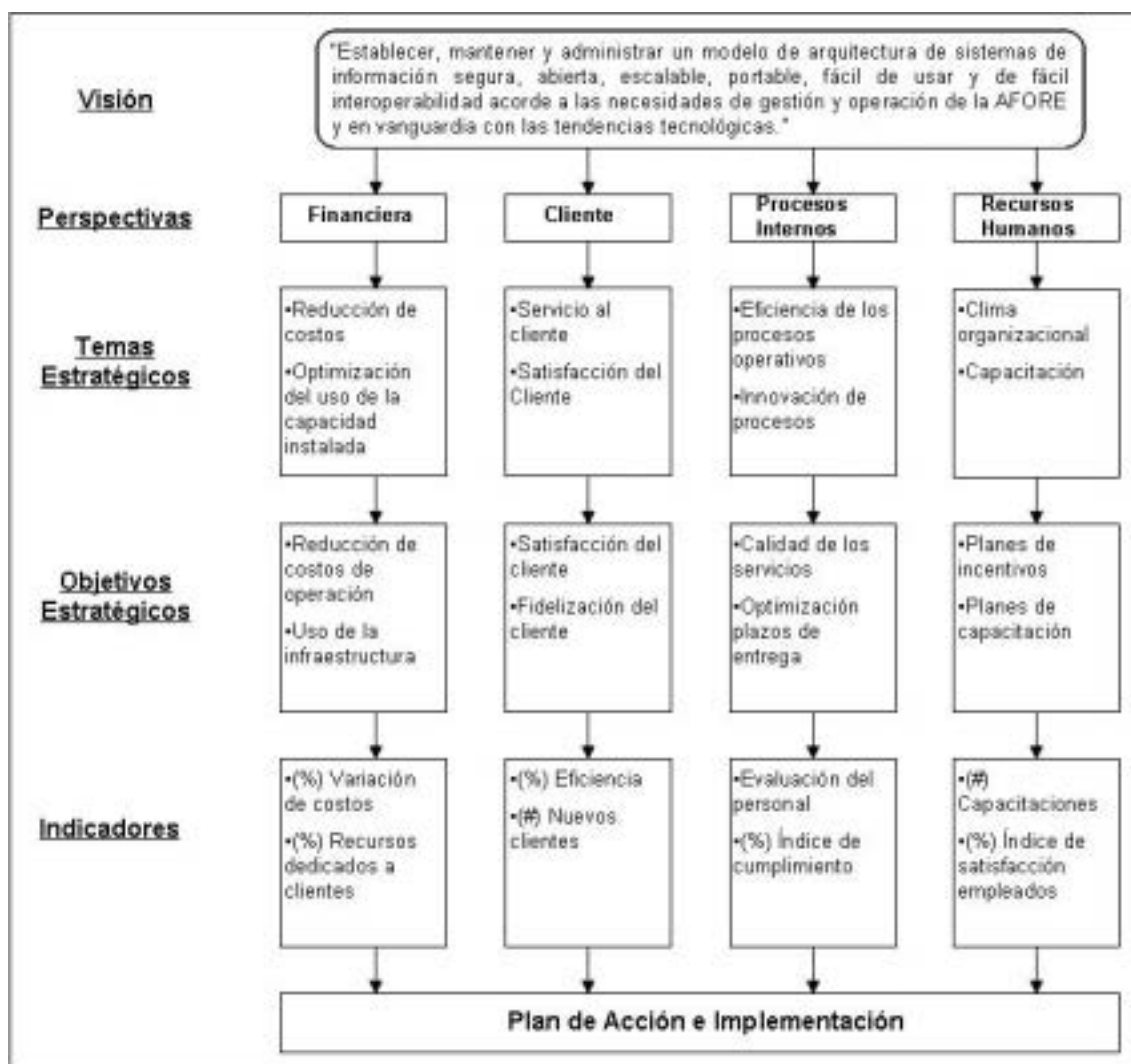


Figura 3.21. Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas. (Fuente: Elaborado por el autor)

3.3 Evaluación y Control del Cuadro de Mando Integral aplicado a la Dirección de Sistemas

3.3.1 Evaluación en la Dirección de Sistemas

La evaluación de la implementación del un plan de Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas, tendrá que esperar hasta que la propuesta sea considerada como una alternativa de gestión y control por parte de la Dirección.

Sin embargo, el proceso de evaluación del mismo, consistirá en el análisis del progreso de los diversos indicadores seleccionados por perspectiva, y su impacto en los objetivos y estrategias de la empresa, definidos en el Mapa Estratégico. La evaluación del Cuadro de Mando Integral será básicamente cuantitativa y llevada por los niveles directivos de la empresa.

A través de reuniones periódicas de evaluación, y tomando como base el mapa estratégico; los indicadores medirán los objetivos estratégicos definidos. Los indicadores serán revisados para que se determine si siguen siendo instrumentos de medición adecuados; y de lo contrario, se definirán nuevos indicadores que reflejen la realidad de la empresa.

A continuación se presenta la definición de algunos indicadores para la Dirección de Sistemas y su relación con los objetivos estratégicos que servirán para evaluar el Cuadro de Mando Integral. Indicadores:

- Variación de costos
- Recursos dedicados a un Cliente
- Eficiencia (número de reclamos atendidos)
- Número de nuevos clientes
- Evacuación del personal
- Índice de cumplimiento
- Número de capacitaciones anuales
- Índice de satisfacción de los empleados

Objetivo Estratégico:	Reducción de costos		
Indicador:	Variación de costos		
Descripción:	Mide la evolución de costos totales entre periodos.		
Definición/Fórmula:	Costos totales período (n) / Costos totales período (n-1)		
Frecuencia:	Trimestral		
Unidades:	Porcentaje de variación (%)		
Finalidad:	Mostrar el grado de éxito de los programas de productividad y reducción de costos.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 15%	2009 - 10%	2012 - 05%	
Fuente de datos:	Estado de resultados	¿Disponible?	SI
Responsable:	Dirección General		

Con este indicador se medirá el grado de éxito de los objetivos estratégicos de productividad y reducción de costos; comparándose con el presupuesto asignado y la variación de costos con respecto al presupuesto. Este indicador está estrictamente ligado con el objetivo estratégico de Uso de Infraestructura. Se busca reducir los costos. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Uso de Infraestructura		
Indicador:	Recursos dedicados a un cliente (Gastos)		
Descripción:	Mide la cantidad de recursos dedicados a un cliente para cumplir con el servicio ofrecido.		
Definición/Fórmula:	Gastos en cliente / ingresos generados por cliente		
Frecuencia:	Mensual		
Unidades:	Índice porcentual (%)		
Finalidad:	Llevar un control de los distintos recursos dedicados por cliente. (Horas hombre e infraestructura).		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 45%	2009 - 30%	2012 - 25%	
Fuente de datos:	Reporte de costos operacionales por proyecto.	¿Disponible?	SI
Responsable:	Subdirección de Sistemas		

Con este indicador se medirá la rentabilidad para la Dirección de Sistemas de los proyectos por cliente; comparando los gastos generados por los recursos que se asignan y los ingresos que representan los proyectos. El uso de la infraestructura para la atención de los requerimientos es el objetivo estratégico que será medido con el indicador. Se busca aumentar el uso de la infraestructura. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Satisfacción del cliente		
Indicador:	Eficiencia (Número de reclamos atendidos)		
Descripción:	Mide la eficiencia que tiene el personal de la Dirección de Sistemas para resolver problemas reportados por los clientes.		
Definición/Fórmula:	Número de casos resueltos / Número de reclamos		
Frecuencia:	Mensual		
Unidades:	Índice porcentual (%)		
Finalidad:	Para brindar un servicio óptimo que permita la satisfacción de los clientes.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 80%	2009 - 95%	2012 - 100%	
Fuente de datos:	Reportes semanales por proyecto.	¿Disponible?	SI
Responsable:	Subdirección de Sistemas		

La satisfacción del cliente será medida mediante el indicador de eficiencia, estimando un índice a partir de los requerimientos resueltos y el número de reclamos por parte de los clientes. Este indicador está directamente relacionado con el objetivo estratégico de Fidelización del Cliente. Se busca aumentar la satisfacción de los clientes. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Fidelización del Cliente		
Indicador:	Número de nuevos clientes		
Descripción:	Mide el número de nuevos clientes por año.		
Definición/Fórmula:	Número de nuevos clientes por año		
Frecuencia:	Anual		
Unidades:	Unidades		
Finalidad:	Mostrar el número de nuevos clientes para la Dirección de Sistemas por año.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 07	2009 - 12	2012 - 20	
Fuente de datos:	Reporte de nuevos clientes por año.	¿Disponible?	SI
Responsable:	Dirección General		

Aquí se mide el número de nuevos clientes por año; que servirá para estimar los recursos en cuanto a infraestructura y costos, para los posibles nuevos clientes y las estrategias de Retención y Fidelización de los ya existentes. Se busca aumentar la cartera de clientes. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Calidad de los servicios		
Indicador:	Evaluación del personal		
Descripción:	Mide el desempeño general de los empleados de la organización.		
Definición/Fórmula:	Encuesta a los clientes sobre el desempeño de los empleados de la Dirección de Sistemas.		
Frecuencia:	Semestral		
Unidades:	Resultado ponderado de la encuesta (0 - 100)		
Finalidad:	Mide el grado de eficiencia alcanzado por los empleados en la ejecución de sus funciones. Indica la necesidad de capacitación, recolocación o despido; así como da los parámetros para los planes de remuneración por capacidades.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 – MB(30); EX(15)	2009 – MB(20); EX(25)	2012 – MB(5); EX(40)	
Fuente de datos:	Encuestas semestrales	¿Disponible?	SI
Responsable:	Dirección General		

Este indicador está directamente relacionado con la optimización de los plazos de entrega, la satisfacción del cliente y su fidelización. Se busca que los servicios sean evaluados como excelentes. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Optimización de los plazos de entrega		
Indicador:	Índice de cumplimiento		
Descripción:	Mide el cumplimiento de la planificación		
Definición/Fórmula:	Proyectos ejecutados / Proyectos planificados		
Frecuencia:	Trimestral		
Unidades:	Índice porcentual (%)		
Finalidad:	Permite llevar un control sobre los procesos de planeación y ejecución de proyectos.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 20%	2009 – 05%	2012 – 02%	
Fuente de datos:	Reporte de seguimiento de planificación	¿Disponible?	SI
Responsable:	Subdirección de Sistemas		

Con este indicador del objetivo estratégico Optimización de los plazos de entrega, se mide el grado de cumplimiento de la planificación. Se busca reducir las desviaciones de los tiempos de entrega de los proyectos, aumentando la satisfacción del cliente. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Planes de capacitación		
Indicador:	Número de capacitaciones anuales		
Descripción:	Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de sus empleados.		
Definición/Fórmula:	Número de capacitaciones por año		
Frecuencia:	Anual		
Unidades:	Unidades		
Finalidad:	Que la empresa de a sus empleados los conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 05	2009 - 07	2012 - 10	
Fuente de datos:	Plan anual de capacitación	¿Disponible?	SI
Responsable:	Dirección de Sistemas		

A través del número de capacitaciones por año se mide el grado de compromiso de la empresa para tener empleados capacitados. Con esto se busca tener una mejor calidad en los servicios, clientes satisfechos, mejor utilización de la infraestructura y una reducción de los costos de operación. Se busca aumentar la capacitación de los empleados. (Fuente: Elaborado por el autor).

Objetivo Estratégico:	Planes de incentivos		
Indicador:	Índice de satisfacción de los empleados		
Descripción:	Mide la alineación de los objetivos de la empresa con los de los empleados y la relación empleado – empleador.		
Definición/Fórmula:	Encuesta de satisfacción		
Frecuencia:	Semestral		
Unidades:	Índice porcentual (%)		
Finalidad:	Que los empleados y la empresa compartan objetivos, para lograr el compromiso y buscar el éxito de la organización.		
Objetivo corto plazo:	Objetivo mediano plazo:	Objetivo largo plazo:	
2007 - 80%	2009 - 90%	2012 - 98%	
Fuente de datos:	Encuesta de satisfacción de los empleados.	¿Disponible?	SI
Responsable:	Dirección de Sistemas		

Con este indicador se estará evaluando el objetivo estratégico de los planes de incentivos de la Dirección de Sistemas y medir la satisfacción de los empleados, y el compromiso con la empresa. Se busca que existan más planes de incentivos para los empleados. (Fuente: Elaborado por el autor).

Al igual que los indicadores, los objetivos estratégicos y sus relaciones con las demás perspectivas, serán revisados y medidos; definiéndose nuevos objetivos de ser necesario; con sus respectivos indicadores de medición, buscando siempre que se esté alineado con la estrategia de la organización (Figura 3.2.1).

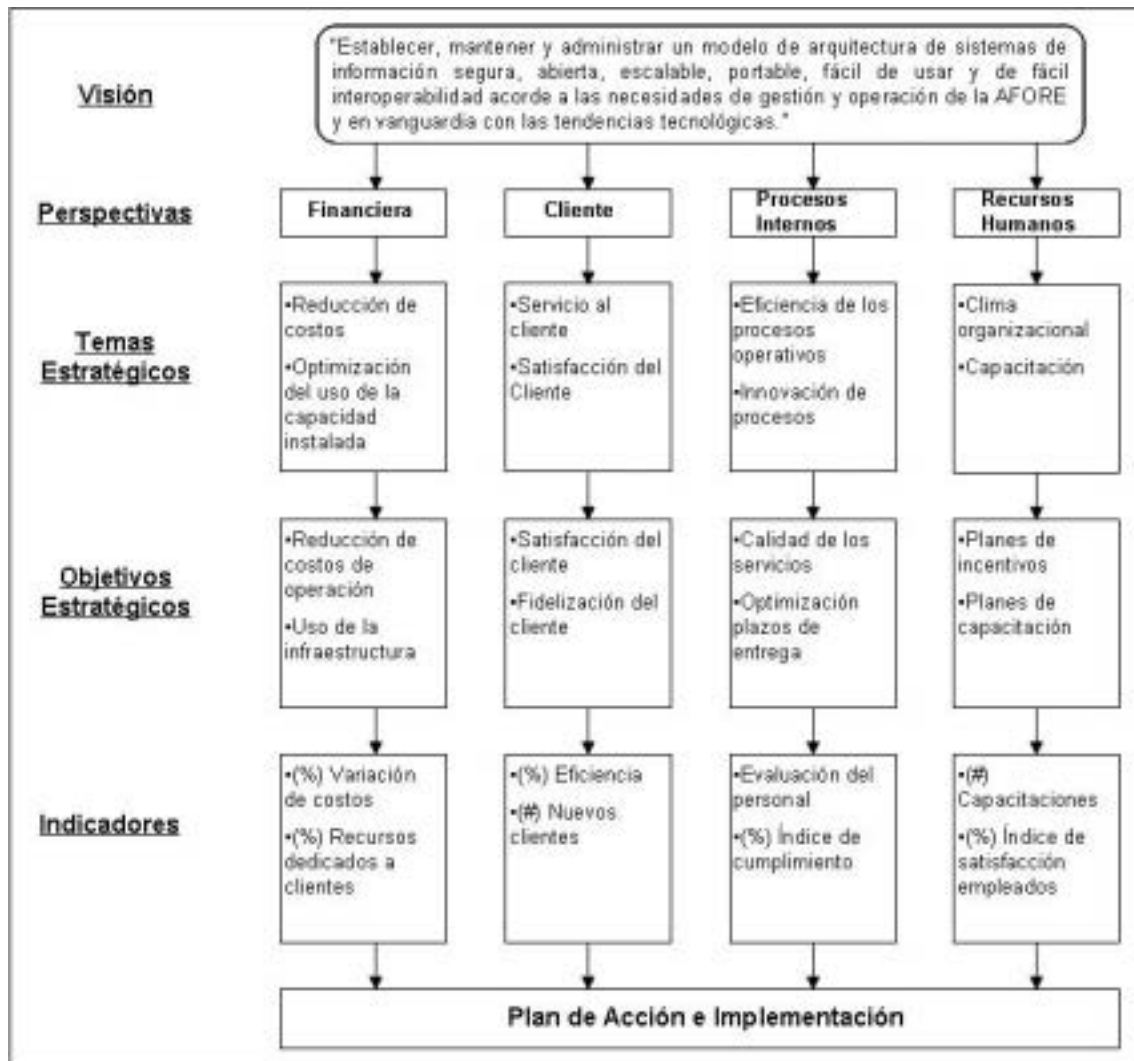


Figura 3.21. Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Sistemas. (Fuente: Elaborado por el autor)

Con esto, la estrategia de la empresa será medida de manera cuantitativa y cualitativa; las iniciativas para alcanzar las metas definidas ajustadas; se definirán planes de acción y los responsables de ejecutarlos; se registrarán los resultados para las siguientes reuniones de evaluación y se comunicarán a los diferentes niveles de la Dirección de Sistemas; consiguiendo con esto el control de la misma.

Para que el Cuadro de Mando Integral funcione es muy importante que sea impulsado por la Dirección General de la empresa y además, que sea comunicado y entendido por todos los niveles de la empresa. Las empresas que aspiran a grandes resultados necesitan procesos y sistemas de gestión para verificar que su trayectoria sigue yendo hacia un futuro rentable. Necesitan de una retroalimentación para poder identificar las estrategias no rentables y corregirlas antes de que hagan demasiado daño.

Tomando como base el análisis FODA realizado en el capítulo uno, a continuación se presenta un análisis de escenarios de referencia de aplicar o no un plan del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Sistemas para el corto, mediano y largo plazo.

3.3.2 Escenarios para la aplicación del Cuadro de Mando Integral

La planeación de escenarios es una herramienta importante para la planeación estratégica de una empresa. Consisten en describir y proyectar las historias de los estados actual y futuro del entorno empresarial con base en las interrelaciones de causa – efecto. A través de la planeación de escenarios se puede conseguir en el largo plazo, desarrollar un sistemas organizacional más robusto y mejor capacitado para enfrentar los cambios bruscos en el medio ambiente; así como en el corto plazo, desarrollar una creciente y constante adaptabilidad por medio de la observación más hábil del entorno empresarial.

“Un escenario de referencia es una extrapolación del pasado hacia el futuro, en la cual se supone que el sistema involucrado y su medio ambiente se desarrollarán sin intervención , esto es, sin que haya ningún cambio en las tendencias detectadas en el pasado”²⁴. En el presente trabajo de investigación se establecen los escenarios de manera optimista y pesimista, proyectados a 10, 15 y 20 años.

3.3.2.1 Variables principales y secundarias

Las variables principales son aquellas que se consideran de carácter dependiente de las variables secundarias, y son importantes debido a que prevalecerán durante toda la vida del tiempo de los escenarios, y la información que arrojarán permitirá medir la sobre vivencia de la organización.

Las variables secundarias son independientes de las variables principales, y también de aspectos internos y externos que influyen en el comportamiento del sistema donde se ubica la problemática.

²⁴ RUSSELL L. ACKOFF, “PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO”, Ed. Limusa, 2004, p. 303

Para el presente desarrollo de escenarios se tomarán dos variables principales:

- EL uso del Cuadro de Mando Integral y
- La generación de Control y Organización en la empresa

Las cuales serán medidas a través de las siguientes variables secundarias:

Finanzas

- % Anual de aumento del presupuesto
- % de aumento del uso de los activos ociosos
- % de activos compartidos por unidades de negocio
- % de reducción de gastos
- Nivel de inversión en tecnologías de Tecnología de Información

Clientes

- # de clientes nuevos por año
- # de nuevas solicitudes
- # de recomendaciones a otros clientes potenciales
- # de reclamaciones de los clientes

Procesos Internos

- % de puntualidad en cumplimiento de servicios
- % de reducción de tiempos de espera
- % de reducción de tiempos de inactividad
- % de reducción de tiempos de asistencia técnica
- % de desviación en la ejecución de proyectos
- # de sistemas reutilizados
- # de devoluciones de los productos
- # de procesos automatizados totalmente

Recursos Humanos

- # de personas formadas en TI y SI
- # de certificaciones en TI y SI
- # de proyectos anuales presentados para TI
- # de abandonos anuales
- # de nuevas contrataciones
- # de personas en equipos de mejora
- # de equipos creados por año

3.3.2.2 Definición de escenarios: optimistas y pesimistas

Se plantean cuatro escenarios, dos optimistas y dos pesimistas:

- "Todo bajo control" (Optimista)
- "Tocando fondo" (Pesimista)
- "Siempre hay una segunda opción" (Optimista)
- "Una mala aplicación" (Pesimista)

"Todo bajo control": Lo que se plantea en este escenario es una situación totalmente optimista, ya que debido a la utilización del Cuadro de Mando Integral, la generación de control y organización para la Dirección es la mejor. Se tienen muy buenas finanzas, excelente captación de clientes, procesos internos óptimos y los recursos humanos capacitados y motivados. Se generaron cifras para la representación de este escenario, las cuales se ven reflejadas en la Figura 3.22.

FINANZAS	2006	2010	2015	2020
% Anual de aumento del presupuesto	5%	8%	10%	15%
% de aumento de uso de activos ociosos	6%	10%	15%	25%
% de aumento de activos compartidos	8%	12%	18%	30%
% de reducción de gastos	2%	5%	10%	15%
Grado de inversión en TI	Medio	Alto	Alto	Alto
CLIENTES				
# de clientes nuevos por año	10	15	20	35
# de nuevas solicitudes	15	30	40	60
# de recomendaciones	5	10	15	30
# de reclamaciones	5	3	2	0
PROCESOS INTERNOS				
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	85%	90%	95%	99%
% de reducción de tiempos de espera	85%	90%	95%	99%
% de reducción de tiempos de inactividad	85%	90%	95%	99%
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	85%	90%	95%	99%
% de desviación en la ejecución de proyectos	20%	10%	5%	1%
# de sistemas reutilizados	5	10	15	20
# de devoluciones de los productos	1	0	0	0
# de procesos automatizados totalmente	5	10	15	20
RECURSOS HUMANOS				
# de personas formadas en Tecnologías de Información	10	20	35	40
# de certificaciones en Tecnologías de Información	5	15	25	35
# de abandonos anuales	4	2	1	1
# de nuevas contrataciones	5	8	16	20
# de equipos de mejora creados por año	2	4	6	10

Figura 3.22. Cifras para las variables secundarias en la proyección de escenarios. "Todo bajo Control". (Fuente: Elaborado por el autor).

Para este escenario la utilización del Cuadro de Mando Integral permite cuidar y controlar las áreas de la empresa.

"Tocando fondo": En este escenario la empresa es un caos, se plantea que debido a no utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control la empresa deja de ser rentable financieramente, sus procesos internos son muy ineficientes, hay pérdidas de clientes y el personal se encuentra desmotivado. Se generaron cifras para la representación de este escenario, las cuales se ven reflejadas en la Figura 3.23.

FINANZAS	2006	2010	2015	2020
% Anual de aumento del presupuesto	5%	3%	-5%	-15%
% de aumento de uso de activos ociosos	3%	0%	0%	0%
% de aumento de activos compartidos	3%	0%	0%	0%
% de reducción de gastos	0%	-5%	-10%	-15%
Grado de inversión en TI	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
CLIENTES				
# de clientes nuevos por año	5	3	1	0
# de nuevas solicitudes	8	5	2	0
# de recomendaciones	3	1	0	0
# de reclamaciones	10	15	20	30
PROCESOS INTERNOS				
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	65%	50%	40%	30%
% de reducción de tiempos de espera	5%	3%	0%	0%
% de reducción de tiempos de inactividad	5%	3%	0%	0%
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	5%	3%	0%	0%
% de desviación en la ejecución de proyectos	35%	40%	55%	70%
# de sistemas reutilizados	2	1	0	0
# de devoluciones de los productos	5	10	15	20
# de procesos automatizados totalmente	2	1	0	0
RECURSOS HUMANOS				
# de personas formadas en Tecnologías de Información	3	1	0	0
# de certificaciones en Tecnologías de Información	0	0	0	0
# de abandonos anuales	4	8	10	15
# de nuevas contrataciones	3	3	0	0
# de equipos de mejora creados por año	0	0	0	0

Figura 3.23 Cifras para las variables secundarias en la proyección de escenarios. "Tocando Fondo". (Fuente: Elaborado por el autor).

En este escenario, el no aplicar el Cuadro de Mando Integral provoca una situación crítica para la empresa y para su sobrevivencia.

"Siempre hay una segunda opción": Aquí, a pesar de que no se utiliza el cuadro de Mando Integral como herramienta de control; la Dirección logra tener buenas finanzas, captación de clientes, procesos internos eficientes y un clima laboral favorable. Para este escenario las cifras que se generaron se ven reflejadas en la Figura 3.24.

FINANZAS	2006	2010	2015	2020
% Anual de aumento del presupuesto	5%	6%	8%	12%
% de aumento de uso de activos ociosos	5%	8%	12%	20%
% de aumento de activos compartidos	5%	8%	12%	20%
% de reducción de gastos	3%	8%	15%	25%
Grado de inversión en TI	Medio	Alto	Alto	Alto
CLIENTES				
# de clientes nuevos por año	5	10	15	25
# de nuevas solicitudes	15	30	40	60
# de recomendaciones	5	10	15	30
# de reclamaciones	5	3	2	0
PROCESOS INTERNOS				
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	85%	90%	92%	97%
% de reducción de tiempos de espera	85%	90%	92%	97%
% de reducción de tiempos de inactividad	85%	90%	92%	97%
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	85%	90%	92%	97%
% de desviación en la ejecución de proyectos	20%	12%	8%	3%
# de sistemas reutilizados	5	10	15	20
# de devoluciones de los productos	3	2	1	0
# de procesos automatizados totalmente	3	8	10	15
RECURSOS HUMANOS				
# de personas formadas en Tecnologías de Información	10	20	35	40
# de certificaciones en Tecnologías de Información	5	15	25	35
# de abandonos anuales	4	2	1	1
# de nuevas contrataciones	5	8	16	20
# de equipos de mejora creados por año	2	4	6	10

Figura 3.24 Cifras para las variables secundarias en la proyección de escenarios. "Siempre hay una segunda opción". (Fuente: Elaborado por el autor).

"Siempre hay una segunda opción", es un escenario en el cual a pesar de que no se aplica el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control, la empresa utiliza otros mecanismos de control y logra ser exitosa.

"Una mala aplicación": Este es otro escenario pesimista, ya que se aplica el Cuadro de Mando integral como herramienta de control, pero las consecuencias de esta decisión no son desfavorables para la Dirección, debido a una mala aplicación del Cuadro. La situación financiera se complica mucho, hay pérdida de clientes, los procesos internos no son eficientes y hay un gran descontento entre el personal de la Dirección. (Figura 3.25)

FINANZAS	2006	2010	2015	2020
% Anual de aumento del presupuesto	5%	3%	2%	0%
% de aumento de uso de activos ociosos	5%	3%	0%	0%
% de aumento de activos compartidos	5%	3%	0%	0%
% de reducción de gastos	0%	-3%	-5%	-10%
Grado de inversión en TI	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
CLIENTES				
# de clientes nuevos por año	5	3	1	0
# de nuevas solicitudes	8	5	2	0
# de recomendaciones	3	1	0	0
# de reclamaciones	10	15	20	30
PROCESOS INTERNOS				
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	75%	60%	50%	40%
% de reducción de tiempos de espera	5%	5%	3%	0%
% de reducción de tiempos de inactividad	5%	5%	3%	0%
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	5%	5%	3%	0%
% de desviación en la ejecución de proyectos	25%	30%	50%	60%
# de sistemas reutilizados	2	1	0	0
# de devoluciones de los productos	5	10	15	20
# de procesos automatizados totalmente	1	0	0	0
RECURSOS HUMANOS				
# de personas formadas en Tecnologías de Información	2	0	0	0
# de certificaciones en Tecnologías de Información	0	0	0	0
# de abandonos anuales	4	8	10	15
# de nuevas contrataciones	2	2	0	0
# de equipos de mejora creados por año	0	0	0	0

Figura 3.25 Cifras para las variables secundarias en la proyección de escenarios. "Una mala aplicación". (Fuente: Elaborado por el autor).

En este escenario, se intenta utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control, pero no los resultados para la empresa no son favorables, ya que no se le da seguimiento y la empresa pierde el control y sus procesos se desorganizan.

3.3.2.3 Escenarios a 10, 15 y 20 años

A continuación se presentan los escenarios a 10, 15 y 20 años respectivamente, para tener un panorama en el mediano y largo plazo de la aplicación del Cuadro de Mando Integral y la generación de control en la Dirección de Sistemas. (Figura 3.26 ; Figura 3.27 y Figura 3.28).

“Siempre hay una segunda opción”			“Todo bajo control”		
<u>Finanzas</u>			<u>Finanzas</u>		
% Anual de aumento del presupuesto	6%		% Anual de aumento del presupuesto	8%	
% de aumento del uso de los activos ociosos	8%		% de aumento del uso de los activos ociosos	10%	
% de aumento de los activos compartidos	8%		% de aumento de los activos compartidos	12%	
% de reducción de gastos	8%		% de reducción de gastos	5%	
Grado de inversión en TI	ALTO		Grado de inversión en TI	ALTO	
<u>Clientes</u>			<u>Clientes</u>		
# de clientes nuevos por año	10	“Generación de Control y Organización”	# de clientes nuevos por año	15	
# de nuevas solicitudes	30		# de nuevas solicitudes	30	
# de recomendaciones	10		# de recomendaciones	10	
# de reclamaciones	3		# de reclamaciones	3	
<u>Procesos Internos</u>				<u>Procesos Internos</u>	
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	90%		% de puntualidad en cumplimiento de servicios	90%	
% de reducción de tiempos de espera	90%		% de reducción de tiempos de espera	90%	
% de reducción de tiempos de inactividad	90%		% de reducción de tiempos de inactividad	90%	
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	90%		% de reducción de tiempos de asistencia técnica	90%	
% de desviación en la ejecución de proyectos	12%		% de desviación en la ejecución de proyectos	10%	
# de sistemas reutilizados	10	# de sistemas reutilizados	10		
# de devoluciones de los productos	2	# de devoluciones de los productos	0		
# de procesos automatizados totalmente	8	# de procesos automatizados totalmente	10		
<u>Recursos Humanos</u>			<u>Recursos Humanos</u>		
# de personas formadas en TI	20	# de personas formadas en TI	20		
# de certificaciones en TI	15	# de certificaciones en TI	15		
# de abandonos anuales	2	# de abandonos anuales	2		
# de nuevas contrataciones	8	# de nuevas contrataciones	8		
# de equipos de mejora creados por año	4	# de equipos de mejora creados por año	4		
“E no uso del Cuadro de Mando Integral”			“Uso del Cuadro de Mando Integral”		
<u>Finanzas</u>			<u>Finanzas</u>		
% Anual de aumento del presupuesto	3%		% Anual de aumento del presupuesto	3%	
% de aumento del uso de los activos ociosos	0%		% de aumento del uso de los activos ociosos	3%	
% de aumento de los activos compartidos	0%		% de aumento de los activos compartidos	3%	
% de reducción de gastos	-5%		% de reducción de gastos	-3%	
Grado de inversión en TI	BAJO		Grado de inversión en TI	BAJO	
<u>Clientes</u>			<u>Clientes</u>		
# de clientes nuevos por año	3	“Falta de Control y Organización”	# de clientes nuevos por año	3	
# de nuevas solicitudes	5		# de nuevas solicitudes	5	
# de recomendaciones	1		# de recomendaciones	1	
# de reclamaciones	15		# de reclamaciones	15	
<u>Procesos Internos</u>				<u>Procesos Internos</u>	
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	50%		% de puntualidad en cumplimiento de servicios	60%	
% de reducción de tiempos de espera	3%		% de reducción de tiempos de espera	5%	
% de reducción de tiempos de inactividad	3%		% de reducción de tiempos de inactividad	5%	
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	3%		% de reducción de tiempos de asistencia técnica	5%	
% de desviación en la ejecución de proyectos	40%		% de desviación en la ejecución de proyectos	30%	
# de sistemas reutilizados	1	# de sistemas reutilizados	1		
# de devoluciones de los productos	10	# de devoluciones de los productos	10		
# de procesos automatizados totalmente	1	# de procesos automatizados totalmente	0		
<u>Recursos Humanos</u>			<u>Recursos Humanos</u>		
# de personas formadas en TI	1	# de personas formadas en TI	0		
# de certificaciones en TI	0	# de certificaciones en TI	0		
# de abandonos anuales	8	# de abandonos anuales	8		
# de nuevas contrataciones	3	# de nuevas contrataciones	2		
# de equipos de mejora creados por año	0	# de equipos de mejora creados por año	0		
“Tocando fondo”			“Una mala aplicación”		

Figura 3.26 Escenarios para el año 2010. (Fuente: Elaborado por el autor).

“Siempre hay una segunda opción”		“Generación de Control y Organización”	“Todo bajo control”	
<u>Finanzas</u>			<u>Finanzas</u>	
% Anual de aumento del presupuesto	8%		% Anual de aumento del presupuesto	10%
% de aumento del uso de los activos ociosos	12%		% de aumento del uso de los activos ociosos	15%
% de aumento de los activos compartidos	12%	% de aumento de los activos compartidos	18%	
% de reducción de gastos	15%	% de reducción de gastos	10%	
Grado de inversión en TI	ALTO	Grado de inversión en TI	ALTO	
<u>Clientes</u>		<u>Clientes</u>		
# de clientes nuevos por año	15	# de clientes nuevos por año	20	
# de nuevas solicitudes	40	# de nuevas solicitudes	40	
# de recomendaciones	15	# de recomendaciones	15	
# de reclamaciones	2	# de reclamaciones	2	
<u>Procesos Internos</u>		<u>Procesos Internos</u>		
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	92%	% de puntualidad en cumplimiento de servicios	95%	
% de reducción de tiempos de espera	92%	% de reducción de tiempos de espera	95%	
% de reducción de tiempos de inactividad	92%	% de reducción de tiempos de inactividad	95%	
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	92%	% de reducción de tiempos de asistencia técnica	95%	
% de desviación en la ejecución de proyectos	8%	% de desviación en la ejecución de proyectos	5%	
# de sistemas reutilizados	15	# de sistemas reutilizados	15	
# de devoluciones de los productos	1	# de devoluciones de los productos	0	
# de procesos automatizados totalmente	10	# de procesos automatizados totalmente	15	
<u>Recursos Humanos</u>		<u>Recursos Humanos</u>		
# de personas formadas en TI	35	# de personas formadas en TI	35	
# de certificaciones en TI	25	# de certificaciones en TI	25	
# de abandonos anuales	1	# de abandonos anuales	1	
# de nuevas contrataciones	16	# de nuevas contrataciones	16	
# de equipos de mejora creados por año	6	# de equipos de mejora creados por año	6	
“E no uso del Cuadro de Mando Integral”		“Uso del Cuadro de Mando Integral”		
<u>Finanzas</u>		<u>Finanzas</u>		
% Anual de aumento del presupuesto	-5%	% Anual de aumento del presupuesto	2%	
% de aumento del uso de los activos ociosos	0%	% de aumento del uso de los activos ociosos	0%	
% de aumento de los activos compartidos	0%	% de aumento de los activos compartidos	0%	
% de reducción de gastos	-10%	% de reducción de gastos	-5%	
Grado de inversión en TI	BAJO	Grado de inversión en TI	BAJO	
<u>Clientes</u>		<u>Clientes</u>		
# de clientes nuevos por año	1	# de clientes nuevos por año	1	
# de nuevas solicitudes	2	# de nuevas solicitudes	2	
# de recomendaciones	0	# de recomendaciones	0	
# de reclamaciones	20	# de reclamaciones	20	
<u>Procesos Internos</u>		<u>Procesos Internos</u>		
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	40%	% de puntualidad en cumplimiento de servicios	50%	
% de reducción de tiempos de espera	0%	% de reducción de tiempos de espera	3%	
% de reducción de tiempos de inactividad	0%	% de reducción de tiempos de inactividad	3%	
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	0%	% de reducción de tiempos de asistencia técnica	3%	
% de desviación en la ejecución de proyectos	55%	% de desviación en la ejecución de proyectos	50%	
# de sistemas reutilizados	0	# de sistemas reutilizados	0	
# de devoluciones de los productos	15	# de devoluciones de los productos	15	
# de procesos automatizados totalmente	0	# de procesos automatizados totalmente	0	
<u>Recursos Humanos</u>		<u>Recursos Humanos</u>		
# de personas formadas en TI	0	# de personas formadas en TI	0	
# de certificaciones en TI	0	# de certificaciones en TI	0	
# de abandonos anuales	10	# de abandonos anuales	10	
# de nuevas contrataciones	0	# de nuevas contrataciones	0	
# de equipos de mejora creados por año	0	# de equipos de mejora creados por año	0	
“Tocando fondo”		“Una mala aplicación”		
“Falta de Control y Organización”				

Figura 3.27 Escenarios para el año 2015. (Fuente: Elaborado por el autor).

“Siempre hay una segunda opción”		“Generación de Control y Organización”	“Todo bajo control”	
<u>Finanzas</u>			<u>Finanzas</u>	
% Anual de aumento del presupuesto	12%		% Anual de aumento del presupuesto	15%
% de aumento del uso de los activos ociosos	20%		% de aumento del uso de los activos ociosos	25%
% de aumento de los activos compartidos	20%	% de aumento de los activos compartidos	30%	
% de reducción de gastos	25%	% de reducción de gastos	15%	
Grado de inversión en TI	ALTO	Grado de inversión en TI	ALTO	
<u>Clientes</u>		<u>Clientes</u>		
# de clientes nuevos por año	25	# de clientes nuevos por año	35	
# de nuevas solicitudes	60	# de nuevas solicitudes	60	
# de recomendaciones	30	# de recomendaciones	30	
# de reclamaciones	0	# de reclamaciones	0	
<u>Procesos Internos</u>		<u>Procesos Internos</u>		
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	97%	% de puntualidad en cumplimiento de servicios	99%	
% de reducción de tiempos de espera	97%	% de reducción de tiempos de espera	99%	
% de reducción de tiempos de inactividad	97%	% de reducción de tiempos de inactividad	99%	
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	97%	% de reducción de tiempos de asistencia técnica	99%	
% de desviación en la ejecución de proyectos	3%	% de desviación en la ejecución de proyectos	1%	
# de sistemas reutilizados	20	# de sistemas reutilizados	20	
# de devoluciones de los productos	0	# de devoluciones de los productos	0	
# de procesos automatizados totalmente	10	# de procesos automatizados totalmente	20	
<u>Recursos Humanos</u>		<u>Recursos Humanos</u>		
# de personas formadas en TI	40	# de personas formadas en TI	40	
# de certificaciones en TI	35	# de certificaciones en TI	35	
# de abandonos anuales	1	# de abandonos anuales	1	
# de nuevas contrataciones	20	# de nuevas contrataciones	20	
# de equipos de mejora creados por año	10	# de equipos de mejora creados por año	10	
“E no uso del Cuadro de Mando Integral”		“Uso del Cuadro de Mando Integral”		
<u>Finanzas</u>		<u>Finanzas</u>		
% Anual de aumento del presupuesto	-15%	% Anual de aumento del presupuesto	-0%	
% de aumento del uso de los activos ociosos	0%	% de aumento del uso de los activos ociosos	0%	
% de aumento de los activos compartidos	0%	% de aumento de los activos compartidos	0%	
% de reducción de gastos	-15%	% de reducción de gastos	-10%	
Grado de inversión en TI	BAJO	Grado de inversión en TI	BAJO	
<u>Clientes</u>		<u>Clientes</u>		
# de clientes nuevos por año	0	# de clientes nuevos por año	0	
# de nuevas solicitudes	0	# de nuevas solicitudes	0	
# de recomendaciones	0	# de recomendaciones	0	
# de reclamaciones	30	# de reclamaciones	30	
<u>Procesos Internos</u>		<u>Procesos Internos</u>		
% de puntualidad en cumplimiento de servicios	30%	% de puntualidad en cumplimiento de servicios	40%	
% de reducción de tiempos de espera	0%	% de reducción de tiempos de espera	0%	
% de reducción de tiempos de inactividad	0%	% de reducción de tiempos de inactividad	0%	
% de reducción de tiempos de asistencia técnica	0%	% de reducción de tiempos de asistencia técnica	0%	
% de desviación en la ejecución de proyectos	70%	% de desviación en la ejecución de proyectos	60%	
# de sistemas reutilizados	0	# de sistemas reutilizados	0	
# de devoluciones de los productos	20	# de devoluciones de los productos	20	
# de procesos automatizados totalmente	0	# de procesos automatizados totalmente	0	
<u>Recursos Humanos</u>		<u>Recursos Humanos</u>		
# de personas formadas en TI	0	# de personas formadas en TI	0	
# de certificaciones en TI	0	# de certificaciones en TI	0	
# de abandonos anuales	15	# de abandonos anuales	15	
# de nuevas contrataciones	0	# de nuevas contrataciones	0	
# de equipos de mejora creados por año	0	# de equipos de mejora creados por año	0	
“Tocando fondo”		“Una mala aplicación”		
		“Falta de Control y Organización”		

Figura 3.28 Escenarios para el año 2020. (Fuente: Elaborado por el autor).

Como se puede observar en las figuras anteriores, el uso del Cuadro de Mando Integral para aplicar y gestionar una Planeación Estratégica, permitirá a la Dirección de Sistemas cuidar y controlar sus procesos de Recursos Humanos, Procesos Internos, los Clientes y Financieros; organizando a la empresa y llevándola por un camino de éxito y prosperidad.

En caso de que no se use o sea mal aplicado, la empresa tenderá a deteriorarse y posiblemente a desaparecer.

Conclusión

El tener un adecuado proceso de evaluación del Cuadro de Mando Integral es pieza clave para el éxito del mismo; así como los mecanismos de comunicación y gestión de las estrategias de la empresa. Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales, proporciona una comprensión única del negocio en general. Se establece un lenguaje y una base comunes para la discusión en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

El equipo de liderazgo deberá utilizar cualquier canal posible para comunicar la estrategia y reforzarla a cada oportunidad. Cuando se introduce algo como el Cuadro de Mando Integral en una empresa en la que nunca ha tenido uno, es un enorme cambio de paradigma. Es un ajuste cultural muy importante.

Las empresas tienen que ver la comunicación del Cuadro de Mando Integral a sus empleados como una campaña estratégica, tan vital como cualquier programa de comunicación orientado a sus agentes externos: clientes, inversores y proveedores. Para la campaña, se deberían movilizar las habilidades creativas y profesionales de su grupo de comunicaciones internas y externas.

El programa de comunicación debería tener los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar una comprensión de la estrategia para toda la organización.
- b) Desarrollar acciones para respaldar la estrategia de la organización.
- c) Educar a la organización en el sistema de medida y gestión del Cuadro de Mando Integral para implementar la estrategia.

- d) Proporcionar retroalimentación, vía el Cuadro de Mando Integral, sobre la estrategia.

Esto permitirá a los administradores tener mayor control sobre los procesos y estrategias de la organización.

A pesar de que el presente trabajo de investigación no ofrece resultados de la implementación de un plan de Cuadro de Mando Integral, si da las perspectivas de la empresa a través de los escenarios presentados, del uso o no del Cuadro. Es muy importante que la Dirección de Sistemas, tenga un cambio de estrategia a corto, mediano y largo plazo para buscar en el futuro un escenario optimista; de lo contrario, se corre el riesgo de desaparecer.

CONCLUSIÓN GENERAL

Con base en la investigación desarrollada en la Dirección de Sistemas en una Administradora de Fondos para el Retiro (AFORE), a través de la planeación estratégica, se demostró que el diseño de un plan del Cuadro de Mando Integral, es una valiosa herramienta que se puede utilizar para comunicar, dirigir y gestionar la estrategia de la organización; con lo cual se cumple con el objetivo del presente trabajo de investigación.

El impacto que puede tener la implementación de un Cuadro de Mando Integral sobre las variables identificadas en el análisis FODA realizado en el capítulo uno pueden ser impresionantes en un escenario optimista. A partir de la implementación del Cuadro de Mando se podrá esperar para la perspectiva de los Recursos Humanos cambios radicales en la satisfacción de los empleados, pasando de un 65% en la actualidad, a un 98% en el largo plazo; esto a través de la implementación de planes de incentivos y capacitación, que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. En cuanto a los Procesos Internos, las estrategias de calidad en los servicios y la optimización de los plazos de entrega, permitiría tener evaluaciones de excelencia del personal, y desviaciones de los proyectos de menos del 5%. Con el personal capacitado y procesos de operación de excelencia, el porcentaje de satisfacción del cliente superior al 95% sería una meta alcanzable, dando como consecuencia la retención de los clientes actuales y la captación de muchos más. La eficiencia operativa le permitiría a la organización utilizar su infraestructura al máximo, y tener importantes reducciones de gastos y costos de operación. En un escenario pesimista, la Dirección de Sistemas corre grandes riesgos de desaparecer en su estructura actual; debido a sus altos costos de operación y baja productividad.

El proceso de planeación del Cuadro de Mando Integral es uno de los aspectos más importantes para su implementación; como es la determinación de los responsables para: elaborarlo, implementarlo, evaluarlo y gestionarlo; así como para la elaboración de planes de acción y de implementación, mecanismos de evaluación y comunicación. La planeación de un cuadro de Mando Integral es una estrategia que debe administrarse de manera interactiva, tomando en cuenta las variables del pasado, presente y futuro, renovándose constantemente y estar alineada con la Misión y Visión de la empresa.

Se hacen las siguientes recomendaciones para la implementación del Cuadro de Mando Integral; como puntos importantes para afrontar algunas restricciones que puedan presentarse durante el proceso de implementación:

- Sin el firme apoyo de la alta dirección de una empresa, se vuelve extremadamente difícil tener éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral. La alta dirección debe proporcionar los recursos necesarios de tiempo y formación para la implementación del Cuadro de Mando Integral.
- El Cuadro de Mando cuenta con canales de retroalimentación que deben ser utilizados. No se debe descuidar, incluso cuando se obtienen los resultados deseados.
- La participación de todos los integrantes de la organización y su influencia en el éxito del Cuadro de Mando integral, no debe quedar solamente archivado en un papel. El Cuadro de Mando Integral se centra en el cumplimiento de numerosos objetivos secundarios que generarán la consecución del objetivo principal. Los objetivos secundarios pueden ser alcanzados solamente mediante el compromiso real por parte de los miembros de la empresa.

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que implementa y gestiona la estrategia de la empresa. Pero la gerencia debe reevaluar y rediseñar la estrategia a corto, mediano y largo plazo debido a los constantes cambios en el medio ambiente que rodea a la organización. La toma de decisiones oportuna permitirá que el Cuadro de Mando Integral pueda ser reestructurado para reflejar la nueva estrategia.
- Los mercados y las tecnologías de hoy están cambiando tan rápidamente que la dirección de una empresa debe poner a prueba constantemente nuevas hipótesis.
- Es fundamental que el Cuadro de Mando Integral se base en la Visión global y las metas estratégicas generales de la empresa. Si el Cuadro de Mando no se basa en la estrategia, existe un serio riesgo de suboptimización, con diferentes partes de la organización trabajando en propósitos opuestos. El reto principal es alcanzar un equilibrio entre el proceso de formulación de la estrategia y la operación.
- En el proceso del Cuadro de Mando Integral debe haber un análisis sobre el logro de las metas, en el que la organización extraiga conclusiones sobre lo que está haciendo bien, lo que no está haciendo tan bien, y lo que se puede mejorar.

Cabe mencionar que también existe la posibilidad de fracasar en la implementación del Cuadro de Mando Integral por un mal diseño o por una mala implementación. Uno de los principales obstáculos identificados durante la presente investigación, fue la barrera puesta por la mayoría de los directivos y gerentes hacia la posibilidad de introducir e implementar el Cuadro de Mando Integral. El desconocimiento de nuevas formas de planear y administrar lo planeado representa una barrera difícil de rebasar en las organizaciones.

Finalmente, en lo personal es muy importante resaltar todo el aprendizaje obtenido durante el proceso de investigación y en el seminario de Análisis de la Planeación; y como el proceso de la planeación influye de manera trascendente en nuestra formación y en nuestra vida, proporcionándonos herramientas que nos diferencian, y nos ayudan para analizar, sintetizar y proponer soluciones a las diversas problemáticas que se nos pudieran presentar.

GLOSARIO

AFORE

Administradora de Fondos para el Retiro

CMI

Cuadro de Mando Integral

CONSAR

Comisión Nacional de los Sistemas de Ahorro para el Retiro

CONDUSEF

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

ETS

Especificación de Trabajo Solicitado

FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IMSS

Instituto Mexicano del Seguro Social

INFONAVIT

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

LSAR

Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro

Mapa Estratégico

Descripción de la arquitectura de las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos de un CMI

SAR

Sistema de Ahorro para el Retiro

SHCP

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SIEFORE

Sociedad de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro

TI

Tecnología de Información

UEN

Estratégica de Negocio

FUENTES DE INFORMACIÓN

- ACKOFF, RUSSELL L. "Planificación de la Empresa del Futuro". Ed. Limusa. México D.F. 2004.
- KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". Primera Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2001.
- ROBBINS, STEPHEN P. "Administración: Teoría y Práctica". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. "Cuadro de Mando Integral". Segunda Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2002.
- OLVE NILS-GÖRAN, ROY JAN, WETTER MAGNUS, "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral". Ed. Gestion 2000. Barcelona España 2002
- SALGUEIRO, AMADO, "Planificación: El arte de establecer objetivos", Ed. AENOR, Madrid España, 1998.
- "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE SERVICIOS EDUCATIVOS". www.tablero-decomando.com
- www.consar.gob.mx
- www.banamex.afore.com.mx