



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“Propuesta de aplicación del Balanced Scorecard  
como una herramienta de control en una empresa  
Comercializadora de productos químicos.”**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Presentan:

**Diana Berenice Martínez Hernández**

**Tania Carolina Molina Jarquín**

**Asesor: L.C. Gustavo Armando Rodríguez Medina**

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 2010



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.

## AGRADECIMIENTOS

Diana Martínez Hernández

A mis 3 Dioses  
Por acompañarme y ser parte  
de mi vida. Por otorgarme luz,  
fuerza, amor y permitirme  
construir con ustedes esta  
maravillosa vida. Gracias por ser  
mi equipo y enseñarme que  
realmente existen los milagros

A la UNAM  
Por darme la gran oportunidad  
de formarme académicamente,  
por permitirme sentir orgullosa  
de ser parte de la Máxima Casa  
de Estudios y por sembrar en mi  
corazón la garra para enfrentar  
los retos de la vida.

A la FESC  
Por acogerme durante toda la  
carrera, gracias por maravillosos  
momentos, enseñanzas únicas,  
por haberme permitido conocer  
a gente extraordinaria por haber  
sido mi segunda casa que  
siempre llevaré en mi corazón

A mi Asesor  
Por brindarme tu confianza,  
atención, dedicación, y tú  
incondicional apoyo gracias al  
cual fue posible la presente tesis

Al Jurado  
L.A. Filemón Mondragón  
Domínguez, M.T. Regino Quiroz  
Solís, L.C. Gustavo Rodríguez  
Medina, Agradezco sus valiosas  
lecciones, sus consejos, su gran  
apoyo y sugerencias brindadas  
pero sobre todo gracias por su  
confianza y amistad

Tania Molina  
Agradezco la confianza  
depositada en mi para haberte  
unido a este proyecto que  
quedará gravado en nuestras  
vidas, gracias por el apoyo,  
colaboración y por tu amistad  
brindada

Martín Montiel  
Por ser mi gran amigo, quien me  
ha enseñado a sonreírle a la  
vida, quien me ha regalado  
buenos y divertidos momentos.  
Sin tu apoyo durante la carrera  
no hubiera sido posible el  
presente logro. Gracias por tu  
amistad.

Negociación Alvi S.A. de C.V.  
Por abrirme las puertas al  
mundo laboral, por las  
enseñanzas y gran apoyo  
brindado, porque gracias a esta  
empresa he podido construir el  
inicio de mi carrera laboral.

## AGRADECIMIENTOS.

Tania Molina Jarquín

A Dios:

Por ser la luz más grande en mi corazón, permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios y procurarme muchos ángeles a lo largo de mi camino.

UNAM:

Agradezco su infinita grandeza, sus colores, su garra, al estar al servicio del país y de la humanidad para formar profesionistas útiles a la sociedad.

FESC-4

Por ser mi segunda casa y acogerme durante cuatro grandiosos años, en los cuales me inicié hacia un camino de conocimientos, fortalezas, humildad y compromiso. Estoy absolutamente agradecida y orgullosa de haber pertenecido a esta gloriosa Facultad.

A mi asesor:

Recibe un sincero agradecimiento Gustavo, por tu infinita paciencia y ayuda en este trabajo, por tus valiosos consejos e inigualable confianza, pero sobre todo por brindarme tu valiosa amistad.

Jurado:

Reitero mi más sincera gratitud a los profesores: L.A. Filemón Mondragón Domínguez, M.T. Regino Quiroz Solís, L.C. Gustavo Rodríguez Medina, por cada uno de sus valiosas lecciones en este trabajo.

A mis maestros:

No los olvidare, ya que han dedicado parte de su vida a la mía, en formarme y convertirme en una persona íntegra. Reciban mi eterna gratitud y respeto.

Diana:

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.” *Mahatma Gandhi*. Gracias por brindarme tu hermosa amistad durante todo este tiempo.

Negociación Alvi S.A. DE C.V

A quien expresamos nuestro agradecimiento dado que este trabajo no se habría finalizado sin su generosa colaboración.

## Dedicatorias

Dedico el presente logro, a las personas que forman los pilares de mi vida y a quienes quiero con todo mi corazón y gracias a las cuales son la persona que soy.

A mi Madre

Porque "Todo esfuerzo tiene una recompensa"  
Te dedico madre el fruto de todo mi esfuerzo, que no hubiera logrado sin tus lecciones de vida, gracias a ti he aprendido a luchar contra cualquier adversidad. Te dedico el primero de muchos logros que son inspirados por ti y para ti

A mi Padre

Porque gracias a ti logre terminar una etapa de mi vida, porque me enseñaste que puedo dar siempre mas, porque aprendí a valorar tu esfuerzo para que yo tuviera todo lo necesario para convertirme en una profesional, quiero que sepas que me has enseñado a luchar y mirar siempre hacia adelante

A mi Tía Araceli

Gracias por todos tus consejos y por brindarme grandes lecciones las cuales me han ayudado a enfrentar la vida, te dedico el fruto de mi esfuerzo que sencillamente no hubiera logrado sin tu apoyo y compañía. Quiero que veas este logro como tuyo porque siempre has sido parte de mí.

A mi Hermana Alma

Mil gracias por tu apoyo, por brindarme tu confianza, por darme tantas lecciones de vida, por ser mas que mi hermana, mi confidente y amiga, cuenta conmigo por siempre y ten en mente que tu y yo somos un equipo que gracias a lo que nos han enseñado juntas podremos enfrentar la vida.

A mi Abuelita Guillermina

Quien me ha dado tanto amor incondicional, quien me ha enseñado que la familia es la base de nuestras acciones, quien ha sido parte elemental de mi vida. Te dedico este logro en agradecimiento por tu apoyo, cariño, confianza y sabios consejos

A mi Abuelito Antonio

Quien me ha brindado lecciones invaluable y un cariño incondicional. Gracias por todo el apoyo brindado

A mi gran amigo Gustavo

Por ser mi gran acompañante durante la carrera, quien me ha brindado una extraordinaria amistad, gracias amigo, por ser parte de mi vida, por consentirme y hacerme sentir especial, gracias por todo tu invaluable apoyo.

A Alan, Omar y Nilton

Por su confianza, y por brindarme buenos momentos gracias a los cuales ha sido posible alejarme del estrés y disfrutar la vida. Gracias.

## DEDICATORIAS

Tania Molina Jarquín

*A mamá:*

Mi más grande espíritu celeste, por enseñarme que todo esfuerzo siempre al final tiene una recompensa. Siempre serás mi amor más grande e inspiración para alcanzar mis metas. TE AMO.

*A papá:*

Mi principal pilar, por darme la estabilidad emocional y sentimental para poder llegar a este logro, que definitivamente no hubiese podido realizar sin tu inigualable amor. TE AMO.

*A mis hermanas:*

Mis tres ángeles más grandes que tengo: Gelmy, Ayamil, Frida. Cada una me ha cobijado con incomparable amor y me ha permitido ver la vida de manera diferente. Todos los días doy gracias a dios por haberlas traído a mi vida. Gracias por ser mi luz. Gracias por estar siempre presentes. LAS ADORO.

*A mi abuelita:*

Aquella mujer incansable, llena de alegría y grandes virtudes, siempre la tendré en mi corazón como una cajita musical tocando día con día la canción de *cumbala*.

*A mis tías:*

Las tres flores más preciadas de mi jardín: Marina, Mireya, Yolis. Ustedes me han enseñado que a pesar de las dificultades hay que mostrarse fuerte y jamás soltar el corazón para alcanzar lo imaginable. Gracias por demostrarme que la unión rompe fronteras. Gracias por su apoyo, amor y comprensión incondicional. DIOS LAS BENDIGA POR SIEMPRE.

*A mi alma:*

No puedo dejar de dar gracias a dios por el hombre que llegó alegrarme la vida y que ha sido mi pilar día con día. Gracias por el amor y apoyo constante que tuviste en los momentos difíciles. Gracias flaquito por ser la mitad de mi alma. TE AMO.

*A las sonrisas de cada día:*

A todos mis amigos pasados y presentes, pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, siempre serán parte de esta alegría. LOS RECORDARE.

*Siempre lo tendré en mente, A mí.*

Es bueno ir a la lucha con determinación, abrazar la vida con pasión, perder con clase y vencer con osadía, porque el mundo pertenece al que se atreve y la vida es mucho para ser insignificante. *Chaplin*



<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b>	6
<b>Planteamiento del problema</b>	8
<b>Objetivos</b>	8
<b>Hipótesis</b>	8
 <b>Capítulo 1. Generalidades de la Administración</b>	
1.1. Definición de la Administración	10
1.2. Estudio de la Administración	12
1.2.1. Tendencias de los Estudios de la Administración	13
1.3. Antecedentes de la Administración	14
1.4. Escuelas de la Administración	17
1.4.1. Administración general. Escuela Clásica	18
1.4.2. Escuela Científica	20
1.4.3. Escuela Humano-Relacionista	23
1.4.4. Escuela Estructuralista	28
1.4.5. Escuela de Sistemas	29
1.4.6. Escuela de la Contingencia	33
1.5. Importancia de la Administración	37
1.6. Nuevas Teorías Administrativas	39
 <b>Capítulo 2. Proceso Administrativo</b>	
2. Proceso Administrativo	52
2.1. Planeación	53
2.2. Organización	68
2.3. Dirección	79
2.4. Control	82
2.5. Proceso Administrativo Comparativo	95



---

Índice	Pág.
2.5.1. Agustín Reyes	95
2.5.2. Issac Guzmán Valdivia	97
2.5.3. José Fernández Arena	98
2.5.4. Laris Casillas	99
2.6. Proceso Administrativo Estratégico	101
 <b>Capítulo 3. Balanced Scorecard</b>	
3. Origen del BSC	104
3.1. Concepto del Balanced Scorecard	107
3.2. Componentes Balanced Scorecard	109
3.2.1. Mapas Estratégicos	109
3.2.2. Objetivos Estratégicos	111
3.3. Balanced Scorecard como Sistema de Gestión	112
3.3.1. Planificación y establecimiento de Objetivos y alineación de estrategias	113
3.3.2. Aumentar el Freedback y la formación estratégica	115
3.4. Importancia para las empresas del Balanced Scorecard	119
3.5. Vinculación de los indicadores con la estrategia	121
3.5.1. Unidad Organizativa para BSC	123
3.6. Indicadores estratégicos	124
3.6.1. Perspectiva Financiera	127
3.6.2. Perspectiva Cliente	138
3.6.3. Perspectiva Proceso Interno	145
3.6.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	152
3.7. Vinculación de los finanzas	156
3.8. Estructura y estrategia	157





<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
3.9. Gestión de la estrategia	157
3.10. Metas asignación de recursos iniciativas y presupuestos	165
3.11. Estrategias y metas	168
3.12. El freedback y el proceso de aprendizaje estratégico	169
3.13. Implementación de un programa de gestión del Balanced ScoreCard	175
3.14. El lanzamiento del programa del Balanced ScoreCard	176
3.15. Definir la organización de la medición	178
 <b>Capítulo 4. Caso práctico</b>	
4. Aplicación del Balanced Scorecard	188
4.1. Implementación del BSC en una Negociación ALVI S.A de C.V.	188
4.2. Antecedentes	188
4.3. Propósitos	189
4.4. Visión	189
4.5. Nuestros Valores Organizacionales	190
4.6. Nuestros Clientes	191
4.7. Nuestros Proveedores	191
4.8. Nuestros Productos	191
4.9. Organigrama	192
4.10. Matriz Fado. Departamento Contabilidad Fortalezas	194
4.11. Problemática	195
4.12. Objetivos	197
4.12.1. Financieros	197
4.12.2. Clientes	198



<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
4.12.3. Proceso Internos	198
4.12.4. Crecimiento y Aprendizaje	198
4.13. Indicadores	198
4.13.1. Financieros	198
4.13.2. Clientes	202
4.13.3. Proceso Interno	205
4.13.4. Crecimiento y Aprendizaje	208
4.14. Iniciativa Estratégica	210
<b>Conclusiones</b>	<b>214</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>217</b>



## **Introducción**

Debido a que una empresa es un organismo complejo con recursos humanos, financieros y tecnológicos, además integrado por estructuras, procedimientos, políticas, objetivos, metas, entre otros aspectos; realiza una diversidad de actividades que si no se controlan se corre el riesgo de no lograr los objetivos planeados.

Para poder lograr el mejoramiento de las empresas surge la Administración como aquella disciplina que a través de la planeación, organización, dirección y control, permite la eficiencia de las operaciones, utilizando al máximo sus recursos logrando así sus objetivos.

A lo largo de la historia han surgido estudiosos que establecen teorías y herramientas para lograr a través de la administración la mejora de las empresas, cada una ha sido creada para hacer frente a las necesidades de su tiempo.

En la actualidad han surgido problemas en las líneas de control de las empresas, por lo que los directivos buscan la forma de medir el desempeño de las empresas, en muchos casos se han basado en las métricas financieras tradicionales y en estadísticas de operación, pero no han tenido éxito en sus resultados.

Por lo tanto en el presente trabajo de tesis se estudiará que el desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

Con lo anterior se analizará una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial, el **Balanced Scorecard** o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición, el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en



términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balanced Scorecard monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas preventivas y correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

Regularmente, la implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; planeación de negocios; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia. En la implementación de esta herramienta se deben considerar los puntos de vista de los inversionistas además de los clientes, así como las perspectivas internas de negocio y los procesos de valor. Un aspecto muy importante es contemplar la creación de la propuesta de valor que representa los atributos que la compañía provee a sus clientes a través de los bienes o servicios que comercializa.

La ventaja de la implementación de esta herramienta, es que permite a la organización saber cómo serán alcanzados los resultados a los que se quiere llegar, los costos que implicará y el tiempo requerido.

Para ejemplificar las ventajas del Balanced Scorecard, se establece un caso práctico en donde se propone la implementación de esta herramienta en una empresa Comercializadora de Productos Químicos que cuenta con problemas de control y dirección de sus operaciones, en donde se espera hacer más eficiente la toma de decisiones logrando la mejora continua de dicha organización.



## **Planteamiento del problema**

Negociación Alvi S.A. de C.V. empresa comercializadora de productos químicos presenta la siguiente problemática:

- No cuenta con suficientes indicadores financieros y contables
- No tiene una amplia visión de la organización y su entorno
- No es oportuna ni eficiente la toma de decisiones
- No existe una correcta administración de las operaciones

## **Objetivo**

Mostrar los beneficios que se obtendrían al aplicar el Balanced Scorecard como herramienta de control y dirección de las operaciones realizadas en una empresa comercializadora de productos químicos para que con una perspectiva integral se eficiente la toma de decisiones.

## **Hipótesis**

Al aplicar el Balanced Scorecard en una empresa comercializadora de productos químicos; entonces se obtendrán como beneficios, indicadores financieros y no financieros que permitan controlar las operaciones y tomar decisiones eficientes.



# Capítulo 1

# Generalidades

# de la

# Administración



## **1. Generalidades de la Administración**

Los seres humanos necesitan formar grupos para poder lograr propósitos que no podrían lograr de manera individual, por lo que surge la administración como una actividad humana que sirve para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Por tal motivo consideramos que para poder entender la importancia de la administración es preciso conocer las diferentes definiciones que han aportado autores a lo largo del tiempo.

### **1.1. Definición de Administración**

La definición de Administración puede ser nominal o real; la nominal es la explicación del origen de la palabra es la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndose para ello de los elementos lingüísticos que lo forma. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” significado de la misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra Administración se forma con el prefijo *ad*, que significa *para*, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, la cual expresa subordinación y obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos.

La definición real, se refiere directamente a la aplicación real de la administración en sí misma

A continuación citaremos los principales autores de la administración.<sup>1</sup>

- E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”
- Henry Fayol: “Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce Agustín.- Administración moderna Ed. Limusa, Pág. 3.



- J.A. Fernández Arena: “Es un ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”
- W. Jimenez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de las cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”
- Koontz y O’Donnell: “La dirección de un organización social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”
- J.D. Mooney: “Es el arte de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.”
- Peterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.”
- Idalberto Chiavenato: “Es hacer las cosas a través de las personas.”
- G.P. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.”

## Concepto

Las definiciones antes mencionadas, nos llevan a dar uno propio:

*La administración es el proceso mediante el cual se coordinan y eficientan las actividades a través de las personas para el logro de los objetivos, ya que no se podrían llevar a cabo individualmente.*





## 1.2. El Estudio de la Administración

### Antecedentes en los Estados Unidos de América

Es aceptado que la primera institución que impartió estudios de administración en los Estados Unidos y muy probablemente en el mundo, fue la escuela Wharton de Finanzas y Comercio. Sobre este caso y algunos otros, nos dice Laris Casillas:

“La escuela fue fundada en 1881, por Joseph Wharton, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia, quien donó los fondos necesarios a la universidad de Pensilvania. Más tarde, en 1889, Edward Turk donó 300,000 dólares a la Tuck School Dartmouth College; en la Universidad de Harvard, la Escuela de administración se abrió en 1908; la Universidad de Illinois estableció su Escuela de Comercio y Administración de Empresas en 1915; Hurbart Williams donó millones de dólares para crear un fondo<sup>2</sup>”

### Antecedentes en México

Las primeras escuelas de administración en México surgieron gracias a las donaciones de hombres empresarios, así lo relata el mismo Laris Casillas: “El instituto Tecnológico de Monterrey inició los cursos de administración en nuestro país llamándolos de negocios en 1943. El Instituto Tecnológico de México estableció su escuela de Administración de Negocios, en 1947<sup>3</sup>”.

Por lo que toca a la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración, inició a mediados de 1955 los estudios tendientes a implantar programas de administración, que llevarían a la creación de una nueva carrera universitaria, misma que fue aprobada por el H. Consejo Universitario, en enero de 1957, iniciándose las clases en marzo del mismo año, con la denominación de “Licenciado en Administración de Empresas”

Los estudios en Estados Unidos, tienen una plena definición hacia el ámbito de empresas mercantiles, de ahí su denominación “Bussines Administration”, misma que fue adoptada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, al

---

<sup>2</sup> Revista Comercio y Administración de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

<sup>3</sup> Idem



crear los estudios de “Administrador de Negocios”, carrera que respondía a las necesidades de los industriales en esa zona del país, sin embargo, en el caso de la UNAM la denominación de “Administrador de Negocios” fue automáticamente rechazada “por considerar que no es el que corresponde a un joven de 24 a 27 años, aunque indiscutiblemente puede tener un conjunto de conocimientos técnicos de administración, no tiene la madurez intelectual ni la experiencia necesaria para calificarlo como un hombre que está en condiciones de administrar o dirigir una empresa<sup>4</sup>”

Así que se consideró que el título adecuado sería “Licenciado en Administración” sin embargo, en aquél entonces, la Escuela de Economía pensaba implantar una licenciatura en Administración Pública, de ahí que se decidió adicionar la terminación “De Empresas” a la denominación originalmente propuesta.

Sin embargo en 1973, el H. Consejo Universitario de la UNAM, decidió cambiar el título a “Licenciado en Administración” en respuesta a las aplicaciones que surgieron de la Administración, en diversas áreas que no precisamente eran una “Empresa”.

### **1.2.1. Tendencia de los Estudios en Administración**

En el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, nació en el seno de una Escuela de Contaduría, por lo que como consecuencia natural un administrador derivado de una formación esencialmente contable.

La Administración se rige por el principio de la universalidad, que quiere decir que sus fundamentos tienen aplicación en cualquier organismo social.

Muchas teorías fueron elaboradas en medios económicos más desarrolladas que en México. Debido a las diferencias culturales prevalecientes, el administrador debe adaptar su realidad a los elementos aplicables de las mismas.

---

<sup>4</sup> Idem



Durante los últimos años la influencia japonesa ha sido mayor aunque el pensamiento norteamericano y su manera de dirigir han impregnado la cultura directiva de nuestro país.

Algunas de las diferencias existentes en los medios japonés, norteamericano y mexicano que influyen en la vida organizacional son:

JAPÓN	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La cultura, idioma y fuerza de trabajo es homogénea</li> <li>◆ Existe lealtad a la institución</li> <li>◆ Reciben capacitación para cooperación desde niños</li> <li>◆ La toma de decisiones involucra a todos los niveles</li> <li>◆ La selección es muy rigurosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La fuerza de trabajo es heterogénea</li> <li>◆ La lealtad es relativa</li> <li>◆ Desde niños son muy competitivos</li> <li>◆ La toma de decisiones se hace en el primero y segundo nivel</li> <li>◆ Se da poca importancia a la selección, pues siempre es posible prescindir de las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las clases sociales y las regiones marcan las homogeneidades</li> <li>◆ Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución)</li> <li>◆ El presidente o director general toma decisiones</li> <li>◆ Selección subjetiva</li> <li>◆ Capacitación en sectores selectos de la sociedad</li> </ul>

FIGURA 1.1. TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.3. Antecedentes de la Administración

#### El Origen de la Administración

Sin duda los esfuerzos organizados y que supervisan personas que son responsables de la planeación, organización, dirección y control de las actividades, han existidos por miles de años.

A lo largo de la historia, se aplicó la Administración en diversas sociedades:

**Egipto.-** 500 a 525 a.C. se realizaba la planificación a largo plazo, así como formas de organización estrictas. Las pirámides son evidencias actuales de que se realizaron proyectos de enorme alcance. Los restos de sus construcciones indicaban claramente la efectividad y complejidad de su administración.



En su sistema de gobierno existía un importante principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.

Los egipcios reconocieron que las posesiones dispersas, requiriendo de un gobierno descentralizado, sólo sería una forma de organización administrativa eficaz si se establecían controles centrales efectivos.

**Babilonia-** Hammurabi (Rey de Babilonia) promulgó leyes que regulaban la propiedad persona, bienes raíces, comercio y negocios, la familia y el trabajo. Lo que aportó leyes de naturaleza mercantil como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdo y pagarés.

**China.-** La muralla china es un claro ejemplo del uso de principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control en su cultura.

**La Iglesia Católica.-** Representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida en esencia en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas, la autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2000 años

**Grecia.-** Desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, “la polis”, que alentó el libre intercambio de ideas. La “polis” proporcionó práctica y experiencia en la discusión abierta y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los valores de esos procesos que en administración se conocen como deliberación o supervisión deliberativa.

**Roma.-** El imperio Romano fue poderoso debido al dominio de la milicia y el sistema positivo, pero sobre todo por la concepción del derecho como fórmula para administrar lo público y lo privado. Los romanos tuvieron capacidad para organizar y dirigir un imperio de 100 millones de habitantes.



## **La Revolución Industrial**

El cambio social y económico más importante del periodo de los siglos XVII y XVIII fue sin duda la revolución industrial, cuya importancia radica en que marcó el comienzo del desarrollo industrial contemporáneo, iniciado en Inglaterra en 1760, aproximadamente. Así fue como dentro del ambiente de éticas de mercado, calvinistas y de la libertad, surge este fenómeno socioeconómico que modificaría el estilo de vida de las naciones. Para que ello fuera posible tuvieron que reunirse las siguientes condiciones:

- Espíritu de libre empresa
- Necesidad de comercio
- Las ganancias eran socialmente aceptables
- Apoyo al pensamiento científico y a la investigación
- Nacen las rudimentarias industrias
- En Inglaterra se contaba con un sistema político que permitió el avance de su economía y cultura.
- Probablemente las más importantes innovaciones durante este periodo fueron los cambios en la organización de la producción básica.

**Sistema Doméstico.** Cuando se desarrolla la especialización hasta el punto de que un individuo, en vez de satisfacer justamente sus propias necesidades, produce uno o más tipos de bienes para la venta o trueque. Este sistema persistió por largo tiempo debido a dos factores importantes: la pequeñez de la inversión de capital requerida para emprender semejante empresa y la dispersión de la población. Bajo este sistema, hubo reducidas oportunidades y menos incentivos para desarrollar y adaptar técnicas administrativas sofisticadas.

**Sistema de Trabajo a Domicilio.** Los empresarios actuaban como corredores en las ferias rurales, contratando a precios fijos la producción entera de las familias. Proveían al trabajador con la materia prima y le pagaban el monto contratado por el producto final a una tasa por pieza.



#### 1.4. Escuelas de la Administración

Los antecedentes antes mencionados, son ejemplos del pasado demuestran que la administración ha estado dentro de la sociedad durante miles de años. Sin embargo durante los siglos más recientes, en particular durante el último se le ha sometido a una investigación sistemática, adquiriendo un conjunto de conocimientos que la han llevado a generarse como una disciplina formal de estudio.

El nombre de Adam Smith, por lo general, se cita con mayor frecuencia en los cursos de economía por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, pero su análisis en *La Riqueza de las Naciones*, que se publicó en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la **división del trabajo**.

Smith observó que con la aparición de las máquinas en las industrias, se **necesitó** la especialización de las personas en las diversas actividades para cumplir con el trabajo requerido, por lo que explica que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, ya que desde el surgimiento de la Revolución Industrial fue necesario maximizar la energía humana que combinada con la energía de las máquinas se hizo más económico manufacturar bienes en las fábricas.

En consecuencia con las nuevas actividades en las industrias, se hizo necesario establecer un sistema de *planeación, organización, dirección y control* para maximizar las nuevas industrias y su creciente demanda.

El arribo de las máquinas energizadas, la producción en serie, la reducción de costos de transporte que siguió a la rápida expansión de los ferrocarriles, y la casi nula existencia de regulaciones gubernamentales, también propiciaron el desarrollo de grandes corporaciones. *John D. Rockefeller* integraba el monopolio de la Standard Oil, *Andrew Carnegie* obtenía el control de dos terceras partes de la industria siderúrgica, y otros empresarios semejantes creaban otros grandes conglomerados que habrían de requerir prácticas formales de administración.



Había llegado la necesidad de una teoría formal para guiar a los administradores en el manejo de sus negocios. Sin embargo no fue sino hasta los primeros años del siglo XX que se dio ese primer paso en el desarrollo de dicha teoría.

#### **1.4.1. Administración General. Escuela Clásica**

Las necesidades de las nacientes industrias, hicieron surgir teóricos de la administración general. Desarrollaron teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que constituye una buena práctica administrativa. Debido a que sus escritos fijaron el marco para muchas ideas contemporáneas sobre la administración y la organización, a este grupo y al grupo de la administración científica se les conoce con frecuencia como los teóricos clásicos. Los más prominentes de los teóricos de la administración general fueron *Henri Fayol* y *Max Weber*.

##### **Henry Fayol**

Concibió la administración como una serie universal de funciones, en específico la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol escribió durante la época que lo hacía Taylor sin embargo, mientras que el enfoque de Taylor era la administración a nivel de taller (o lo que se describiría en la actualidad como el trabajo de un supervisor) y el empleo del método científico, la atención de Fayol estaba dirigida a las actividades de todos los administradores, escribió según su experiencia personal. Taylor era un científico. Fayol, director general de una gran empresa carbonera francesa, era un practicante.

Fayol describió las prácticas de administración como algo distinto de la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras típicas funciones comerciales. El argumentaba que la administración era una actividad común a todas las empresas, en los negocios, gobierno y hasta el hogar. Entonces procedió a señalar 14 principios de la administración, que se podían enseñar en las escuelas y universidades.

En la tabla 2 se muestran estos principios



**FIGURA 1.2. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE FAYOL**

1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	Este principio es el mismo que el de “división de labores” de Adam Smith. La especialización aumenta la productividad al volver más eficientes a los trabajadores.
2. AUTORIDAD	Los administradores deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Sin embargo, junto con la autoridad va la responsabilidad. En donde quiera que se ejerza la autoridad, surge la responsabilidad.
3. DISCIPLINA	Los empleados deben obedecer y respetar las normas que gobiernan a la organización. La buena disciplina es el resultado de un liderazgo efectivo, una comprensión clara entre la administración y los trabajadores con respecto a las normas de la organización, y el juicioso empleo de sanciones por las infracciones a las reglas.
4. UNIDAD DE MANDO	Cada empleado debe recibir órdenes de solo un superior.
5. UNIDAD DE DIRECCIÓN	Cada grupo de actividades de la organización que tengan el mismo objetivo debe ser dirigido por un administrador que utiliza un plan.
6.SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN	Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener precedencia sobre los intereses de la organización como un todo.
7. REMUNERACIÓN	Se les debe pagar a los trabajadores un salario justo por sus servicios.
8. CENTRALIZACIÓN	La centralización se refiere al grado hasta el cual se involucran los subordinados en la toma de decisiones. El que la toma de de decisiones quede centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es cuestión de una proporción correcta. La actividad es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.





9. CADENA DE MANDO	La línea de autoridad desde la administración superior hasta los niveles inferiores representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si el seguir la cadena ocasiona demoras, se puede permitir la comunicación transversal si todas las partes están de acuerdo, y se mantiene informados a los superiores.
10. ORDEN	La gente y los materiales deben de estar en el lugar preciso en el momento exacto
11. EQUIDAD	Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. ESTABILIDAD DEL PERSONAL EN EL PUESTO	Una alta rotación de empleados es causa de ineficiencias. La administración debe planear en forma ordenada los recursos humanos, y asegurarse de que hay reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
13. INICIATIVA	A los empleados que se les permite crear y llevar a cabo planes, efectuarán altos niveles de esfuerzos.
14. ESPÍRITU DE EQUIPO	La promoción del espíritu de equipo edificarán la armonía y la unidad de la organización.

#### 1.4.2. Escuela Científica

En 1911 Frederick Winslow Taylor publicó los *Principios de administración científica*, en donde expuso una teoría administrativa que por su gran aplicación fue aceptada ampliamente por los directores de las nacientes empresas de la época en todo el mundo.

La teoría de la **Administración Científica** describe como el empleo del método científico para definir la “única y mejor forma” para realizar un trabajo.

Los estudios conducidos antes y después de la publicación del libro habrían de establecer a Taylor como el **Padre** de la Administración Científica.

Para Taylor los elementos de aplicación de administración científica son:

- a) Estudio de Tiempos y Estándares de Producción



- b) Supervisión Funcional
- c) Estandarización de herramientas e instrumentos
- d) Planeación de tareas y cargos
- e) Principio de Excepción
- f) Utilización de la regla del calculo y de instrumentos destinados a economizar tiempo
- g) Guías de tarea, asociada a incentivos de producción por su ejecución eficiente
- h) Diseño de la rutina de trabajo

### **Principios de la administración científica**

Después de haber desarrollado los diferentes estudios antes mencionados llevó a Taylor a establecer 4 principios de la Administración Científica, esto debido a su preocupación por racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta al administrador.

- Desarrolla una ciencia para cada elemento en el trabajo de un individuo, lo que reemplaza el antiguo método grosso modo
- Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y desarrolla al trabajador (antes, los obreros escogían su propio trabajo y se entrenaban a sí mismos lo mejor que les fuera posible)
- Cooperera gustosamente con los obreros, a fin de asegurarse que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada
- Divide el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre la administración y los trabajadores. La administración se hace cargo de todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores. (Con anterioridad, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los obreros)

### **Taylor y sus Seguidores**



### Frank y Lillian Gilbreth

Las ideas de Taylor inspiraron a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Sus discípulos más destacados fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Los Gilbreth fueron los primeros en utilizar películas de movimiento para estudiar los movimientos corporales y manuales. Inventaron un micrómetro que registraba el tiempo de  $1/2000$  de segundo, lo colocaron en el campo de estudio que estaban fotografiando y así determinaron cuánto tiempo se tardaba un obrero para llevar a cabo cada movimiento.

### **Henry L. Gantt**

Henry Gantt que era un asociado cercano de Taylor en Midvale y Bethlehem Steel. Al igual que Taylor y los Gilbreth, Gantt buscaba incrementar la eficacia del trabajador por medio de la investigación científica. Por lo que amplió algunas de las ideas originales de Taylor y le agregó unas cuantas propias.

Por ejemplo, Gantt diseñó un sistema de incentivos que daba a los obreros una bonificación por terminar sus labores en menos tiempo del que señalaba la norma. Al hacerlo así Gantt ampliaba el alcance de la administración científica para abarcar el trabajo de los administradores lo mismo que el de los operativos.

Sin embargo Gantt es más conocido por crear una gráfica de barras que los administradores podían utilizar como un dispositivo de programación para planear y controlar el trabajo. La gráfica de Gantt mostraba la relación entre el trabajo que se planeaba y el terminado en un eje, y el tiempo invertido en el otro. Era revolucionaria para esa época, ya que la gráfica de Gantt permitía a la administración ver como iban progresando los planes y efectuar la acción necesaria para mantener los proyectos en tiempo.



**Figura 1.3. Ejemplo Gráfica de Gantt**

### 1.4.3. Escuela Humano-Relacionista

En el siglo XIX y la primera parte del siglo XX, reconocían la importancia del factor humano para el éxito de una organización, cuatro individuos destacan como primeros defensores del enfoque de recursos humanos. Ellos fueron *Robert Owen*, *Hugo Münsterberg*, y *Cherster Barnard*.

Robert Owen. Propuso un sitio laboral utópico. Luchaba por la reglamentación de horas laborales para todos, leyes sobre el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo a cargo de la compañía y el involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios.

Hugo Münsterberg. Creó el campo de la psicología industrial, el estudio científico de los individuos en el trabajo para maximizar su productividad y ajuste. Münsterberg sugirió el uso de exámenes psicológicos para mejorar la selección de empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de los métodos de capacitación y el estudio del comportamiento humano, a fin de comprender cuáles son las técnicas más efectivas para motivar a los trabajadores. Mucho de nuestro conocimiento actual de las técnicas de selección, capacitación de empleados, diseño de puestos y motivación, se basa en el trabajo de Münsterberg.

Chester Barnad. Introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y luego ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio. No importaba cuán eficiente pudiera ser la producción de una organización, si la administración fallaba, ya fuera en asegurar un ingreso continuo de materiales y



abastecimientos en encontrar mercados para su producción, entonces quedaba amenazada la sobrevivencia de la organización.

### La experiencia de Hawthorne

Sin duda, la contribución más importante al enfoque de recursos humanos a la administración provino de los estudios de Hawthorne, que se realizaron a partir de 1924, por la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, dicha investigación era dirigida por Elton Mayo

#### FASES DE LA EXPERIENCIA HAWTHORNE

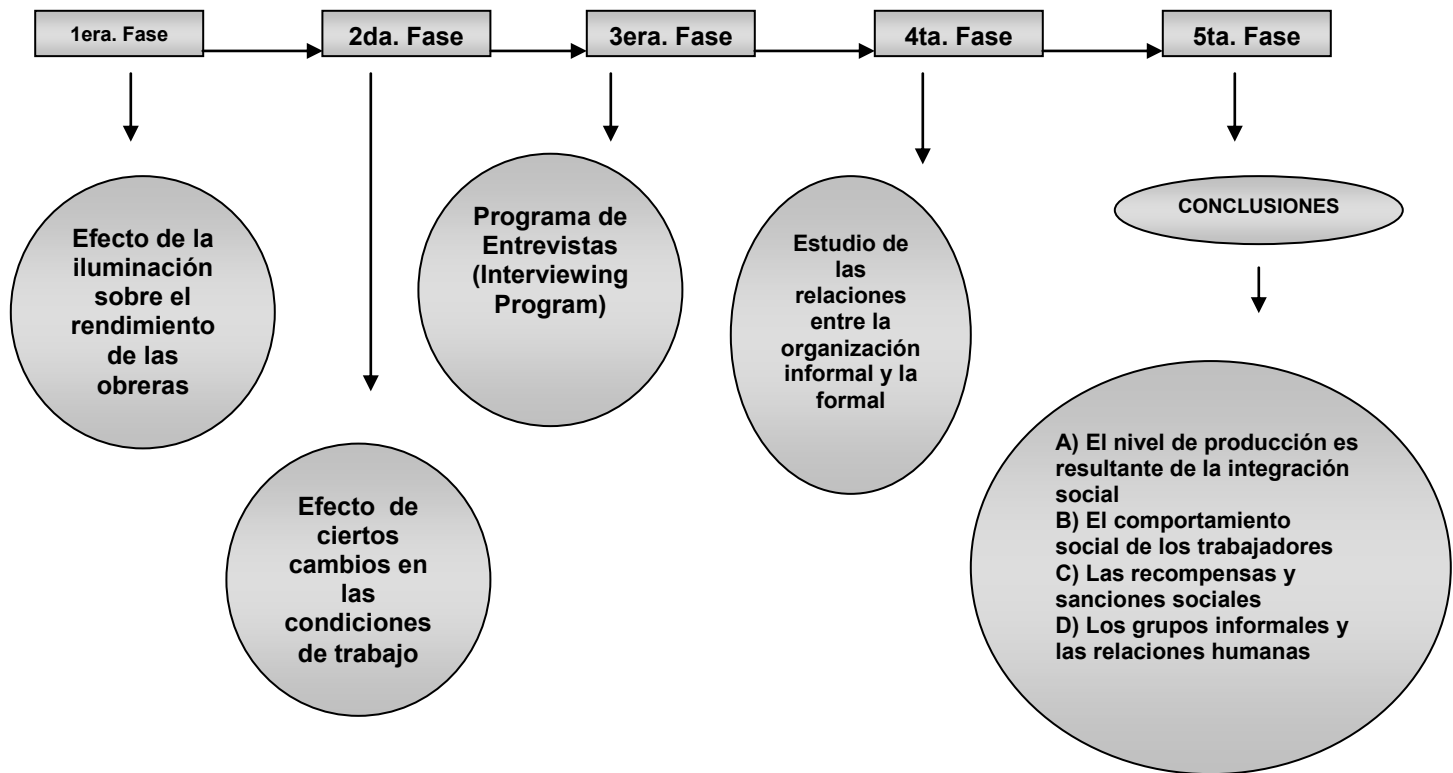


Figura 1.4. Fases Estudio Hawthorne

Conclusiones de la Experiencia de Hawthorne.

Sin duda permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las Relaciones Humanas, ya que fue posible determinar las siguientes conclusiones:

- El nivel de producción es resultante de la integración social.



- El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo.
- La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social de trabajador al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica basado en la concepción atomística del hombre.
- Las recompensas y sanciones sociales.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales.
- Los grupos Informales.
- Las relaciones humanas.

### **El Movimiento De Las Relaciones Humanas**

Otro grupo dentro del enfoque de recursos humanos es importante para la historia de la administración por su compromiso irreductible de hacer que las prácticas administrativas fueran más humanas. Los miembros del movimiento de relaciones humanas creían de manera uniforme en la importancia de la satisfacción del empleado (se creía que un trabajador satisfecho era un obrero productivo).

En su mayor parte, los nombres asociados con este movimiento además de Elton Mayo; es Abraham Maslow y Douglas Mc-Gregor, quienes sus puntos de vista estaban conformados por sus filosofías personales en el análisis de las personalidades de los trabajadores.

### **Abraham Maslow**

Psicólogo humanista, propuso la teoría de la jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (figura 1.5).

Con base en lo anterior Maslow, establece tres niveles:

- **Necesidades inferiores**

Fisiológicas.- Son las indispensables para vivir como alimentación, sed, sueño, descanso, diversión, etc.)



Seguridad.- Es la que lleva al individuo a su autodefensa a la búsqueda de protección contra el peligro, la amenaza o la privacidad potencial.

- **Necesidades medias**

Sociales.- Vivir en sociedad, surge cuando las necesidades bajas (las fisiológicas y de seguridad están satisfechas). Entre estas necesidades están la asociación, participación, relaciones personales de amistad y amor, así como necesidad de aprobación social, cuando no son satisfechas el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que rodean.

- **Necesidades superiores**

Estima.- Son las relacionadas con la manera de cómo se ve y evalúa, involucra la auto percepción, autoconfianza.

Autorrealización.- Son las necesidades humanas que es encima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su potencial y auto desarrollarse continuamente<sup>5</sup>.

**Figura 1.5. Pirámide de las necesidades**



En términos de motivación, Maslow argumentaba que debe satisfacerse cada paso en la jerarquía antes que se pueda activar el siguiente, y que una vez que una necesidad

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato.- Introducción a la Teoría General de Administración.



quedaba satisfecha en lo sustancial, ya no motivaba la conducta. Más aún, Maslow creía que la autorrealización, esto es, lograr el pleno potencial que se tiene, era la cima de la existencia de un ser humano.

Los administradores que aceptaban la jerarquía de Maslow intentaron alterar sus organizaciones y prácticas administrativas para reducir las barreras que obstaculizaban el que los empleados pudieran autorrealizarse.

### **Douglas McGregor**

Uno de los grandes pilares de la administración con enfoque humano, por sus conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. McGregor es de origen estadounidense y realizó sus estudios en Harvard, donde más tarde fue profesor de psicología y administración industrial. Su más importante contribución al pensamiento administrativo son las filosofías de dirección.

McGregor describe el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control que él llama **Teoría X**. El punto de vista tradicional parte de los siguientes juicios de valor o principios:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad.

### **McGregor propone unos principios básicos para una Teoría Y.**

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego y el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.





- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro
- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

Estos principios teóricos suponen consecuencias variables dentro de la estrategia administrativa, pero todas ellas deducen de una serie de elementos estudiados y analizados por las ciencias sociales.

En síntesis, la teoría X presenta un punto de vista en esencia negativo de las personas. Supone que tienen poca ambición, por el contrario la teoría Y, ofrece un punto de vista positivo, supone que la gente puede autodirigirse y aceptar responsabilidades.

#### **1.4.4. Escuela Estructuralista**

El Estructuralismo se entiende como:

“El estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión y elementos de estratificación social, así como las funciones de sus miembros por sexo, edad, y posición social, con el fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales.

#### **Max Weber**

Fue un sociólogo alemán que escribió a principio de este siglo y desarrolló una teoría de estructuras y describió la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Describió un tipo ideal de organización al que llamó Burocracia. Era un sistema caracterizado por la división de labores, una jerarquía definida en forma clara, reglas, reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconoció que esta “burocracia idea” no existía en la realidad, sino, más bien, representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. El la deseaba como una base para teorizar



acerca del trabajo cómo se efectuar en grandes grupos. Su teoría se convirtió en el prototipo de diseño para muchas de las grandes organizaciones actuales.

La burocracia, según la describe Weber, se asemeja a la administración científica. Ambas enfatizan la racionalidad, predictibilidad, impersonalidad, competencia técnica y autoritarismo. Mientras que los conceptos de Weber eran menos operacionales que los de Taylor, el hecho de su “tipo ideal” todavía describía muchas organizaciones contemporáneas, atestigua la importancia de su obra.

La burocracia ideal de Weber

- División de Labores. Se detallan los puestos en actividades sencillas, rutinarias y bien detalladas.
- Jerarquía de Autoridad. Se organizan las oficinas o los puestos en una jerarquía, en donde a cada uno de los subordinados se le controla y se le supervisa por uno de mayor jerarquía.
- Selección Formal. Se debe seleccionar a todos los miembros de la organización con base en calificaciones técnicas demostradas por la capacitación, educación o exámenes formales.
- Normas y Reglamentos Formales. Para asegurar la uniformidad y para reglamentar las acciones de los empleados, los administradores deben depender en gran medida de normas formales de la organización
- Impersonalidad. Se deben aplicar de manera uniforme las normas y los controles, evitando involucrarse con personalidades y preferencias personales de los empleados.
- Orientación para la carrera. Los administradores son funcionarios profesionales en mayor proporción que dueños de las unidades que administran. Trabajan por sueldos fijos y desarrollan sus carreras dentro de la organización

#### **1.4.5. Escuela de Sistemas**

La Teoría General de Sistemas; comenzó a fines de la década de los sesenta a ser ocupada con gran fuerza en el estudio organizacional y logró un grado tal de ocupación, que ha llegado a confundirse con la teoría moderna de la organización. Es posible decir, sin falsear demasiado la situación, que hoy en día no existe estudio organizacional alguno sea con un interés práctico o académico que no tenga una aproximación sistemática al tema.



A mediados de la década de los sesenta, la Teoría de los Sistemas Abiertos elaborada por Ludwig von Bertalanffy es traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn (1966).

En general, este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades y puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo. Los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas ante amenazas al equilibrio organizacional.

### **Concepto.**

Un sistema también se define como:

- ♦ “Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo<sup>6</sup>.”
  
- ♦ “Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistemas<sup>7</sup>”

La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

---

<sup>6</sup> Hernández Sergio .- Introducción a la Administración., ED McGraw Hill

<sup>7</sup> George Braziller, Administración.



- a) Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- b) La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Los sistemas organizacionales tienen un conjunto de características (Katz y Kahn, 1966: 1926):

- a) Importación de energía: ninguna estructura social es autosuficiente.
- b) Proceso: trabajo que se realiza en el sistema; el input es alterado en él.
- c) Output: lo que surge de la organización y es utilizado, consumido, rechazado, etc., por el entorno de la organización.
- d) Sistemas como ciclos de sucesos: el producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo.
- e) Entropía negativa: Entropía es una ley universal (segunda ley de la termodinámica), según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para sobrevivir es un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gasta.
- f) Feed-back negativo y el proceso de codificación: la información que llega a la organización es codificada y seleccionada, en tal forma que la organización no se inunde con más información de la requerida. El feed-back negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y su estado deseado.
- g) El estado permanente y la homeostasis dinámica: Los sistemas tienden a mantener su carácter básico intentando controlar los factores externos amenazantes.
- h) Diferenciación: tendencia a la elaboración y especialización de funciones.
- i) Equifinilidad: dentro de una organización hay múltiples medios para el mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos.



### Elementos Sistemáticos.

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:

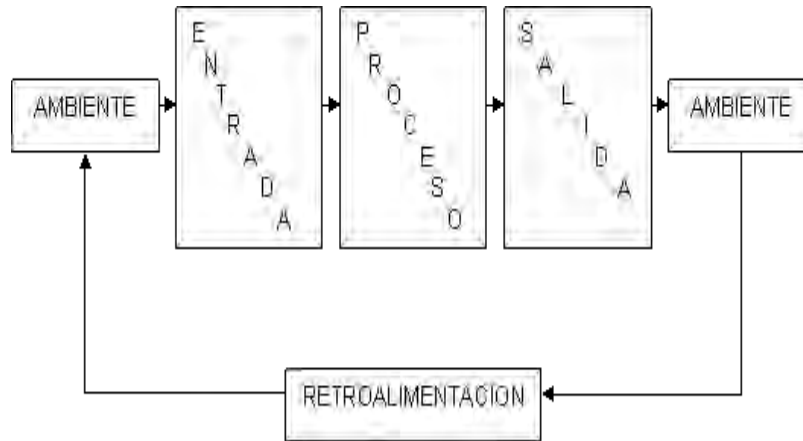


FIGURA 1.6.

**Entrada o insumo (input).** Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

**Salida o producto (output).** Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

**Procesamiento o transformador (throughput).** Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

**Retroalimentación (feedback).** Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

**Ambiente (environment).** Es el medio que rodea externamente al sistema.

### La Organización como Sistema Abierto.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos.

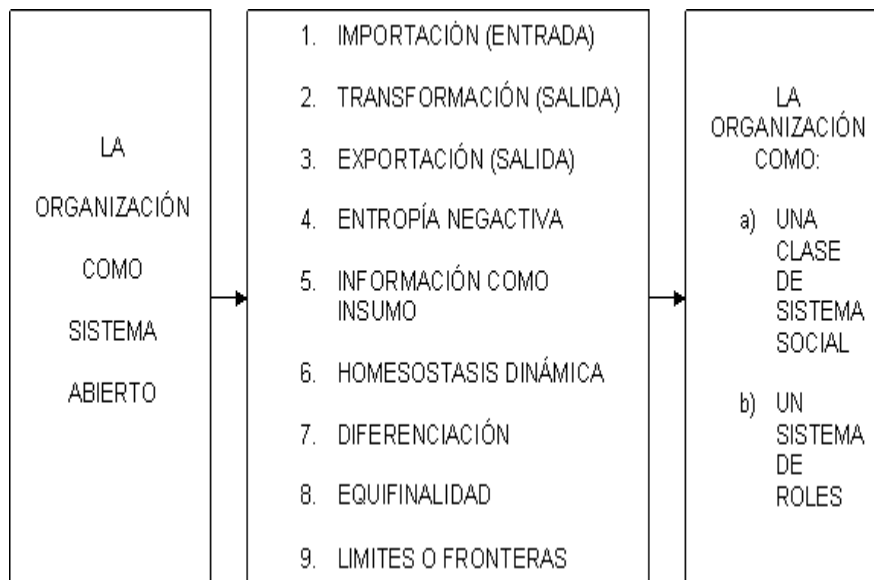


Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

### Modelos de Organización.

#### Modelo de Katz y Kahn



**Figura 1.7. Modelo de Kant**

#### 1.4.6. Escuela de la contingencia

La palabra contingencia es definida como "toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente", por medio de una relación si (causa)... entonces (efecto). No obstante se piensa que "algo incierto y eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la



evidencia y no por la razón<sup>8</sup>”. Es por esto que los teóricos de este enfoque afirman que los modelos organizacionales adecuados surgen al conocerse las características del entorno externo de la empresa, y no a partir de consideraciones teóricas previas.

Esta perspectiva se inscribe también en la visión sistemática de las organizaciones. La organización es concebida como un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitado de su entorno mediante fronteras identificables. En este enfoque, interesa comprender tanto las interrelaciones existentes al interior de la organización entre sus subsistemas como las que se producen entre la organización y su ambiente externo. Dado que cada subsistema es a su vez un sistema, interesa también entender las relaciones que puedan darse en su interior. Resulta claro, en consecuencia, que este modo de ver implica un intento por comprender el carácter complejo y multivariado de las organizaciones.

Lawrence y Lorsch proponen tres dimensiones medibles que pueden cambiar, de acuerdo a la certidumbre o incertidumbre que el sistema organizacional tiene respecto a las partes del ambiente relacionadas con él:

- a) Grado de confiabilidad de las reglas y canales formales de comunicación dentro de la unidad;
- b) Horizonte de tiempo de gerentes y profesionales dentro de los grupos;
- c) Estilo de liderazgo: hacia las relaciones o hacia la tarea.

También las organizaciones variarán internamente según se ubiquen en ambientes estables o cambiantes. En este sentido, no se trata tan sólo que las organizaciones tengan unidades especializadas que hagan un buen contacto con sectores dados del ambiente, sino, además, que sean capaces de generar entidades nuevas que se preocupen de hechos novedosos que surjan en el ambiente.

De lo anterior, se desprende la necesidad de retomar la idea de la Escuela Clásica de Administración (principios de especialización de Gulick); para adecuar la división del trabajo a los requerimientos impuestos por el ambiente:

---

<sup>8</sup> Morera Cruz., Pág. 8



- Finalidad
- Proceso
- Clientela
- Área geográfica

Lawrence y Lorsch (1973) indican luego de un examen bastante extenso de investigaciones hechas por diversos autores que se hace necesario realizar estudios de contingencias y comparativos, que pueden servir para reconciliar los enfoques clásico y de relaciones humanas, ya que en éstos se demuestra que son necesarias formas organizativas distintas para enfrentarse adecuadamente a tareas y condiciones del ambiente también diferentes.

### **Las Variables de la Teoría de la Contingencia que afectan a la Organización**

Las Organizaciones son vistas en la Teoría Sistémica como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de esta, originando la Teoría de la Contingencia, la cual florece como ya se mencionó en el marco histórico, de la comparación entre compañías de diversos tipos.

Esta establece por medio de estudios empíricos que la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización. El análisis de estos factores explican las diferencias entre las organizaciones y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución.

Para ello es necesario dos pasos:

El primero, estudiar a la organización desde una perspectiva Macroorganizativa, es decir, del diseño estructural, y Microorganizativa desde el comportamiento, procesos y funciones;

El segundo, identifica las variables contingenciales, la cuales se denominan como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones





existentes, todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas en la Macro y Microorganización, explicando la realidad organizacional y como se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan. A continuación se presenta el siguiente cuadro, en donde se exponen las diversas variables que pueden afectar a las organizaciones

<b>Variable</b>	<b>Macroorganización</b>	<b>Microorganización</b>	<b>Nivel de la organización que afecta</b>
<b>Antigüedad</b>	1.- La estructura suele ser un reflejo tanto de la época de la creación como de la propia empresa 2.-Cuanto más antigua es la organización más compleja es su estructura (mayor especialización, diferenciación y procesos)	1.- Cuanto más antigua más formalizado es su comportamiento	Línea media y staff directivos
<b>Tamaño</b>	1.-Cuanto más grande sea la organización, mayor será las unidades organizativas medias	1.- Cuanto más grande es la organización más formalizado es su comportamiento	Línea media y staff directivos
<b>Tecnología</b>	1.- Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más burocrático (normalizada) será la estructura de autoridad y su base operativa 2.-Cuanto más sofisticado es el sistema técnico, más compleja será su estructura funcional y tendrán mayor presencia de mecanismo de coordinación	1.- Cuanto más regulador es el sistema técnico, más formalizados suelen ser sus comportamientos y comunicaciones 2.-Cuanto más normalizadas estén las tareas y los flujos de trabajo, mayores serán los incrementos de las relaciones informales	Base Operativa
<b>Poder</b>	1.- Cuanto mayor es el control externo más formalizada es la estructura 2.- las necesidades de poder internas generan estructuras planas y descentralizadas	1.-la existencia de varias fuentes de poder tiende a informatizar las relaciones organizacionales	A toda la organización



<p align="center"><b>Propiedad</b></p>	<p>1.- Cuanto más concentradas es la propiedad, la estructura suele ser más centralizada y jerarquizada</p> <p>2.-Cuanto más fragmentada y diluida es la estructura de propiedad, más aplanada y mayor presencia tienen los mecanismos de coordinación</p>		<p align="center">Alta Dirección</p>
<p align="center"><b>Cultura</b></p>	<p>1.- Una cultura dominante puede centralizar y hacer informal la estructura</p>	<p>1.-Los cambios culturales, como la moda imponen determinadas pautas de conducta</p> <p>2.- una cultura dominante suele formalizar el comportamiento de la organización</p>	<p align="center">Dirección intermedia y la base operativa de la organización</p>
<p align="center"><b>Entorno</b></p>	<p>1.- Mientras mas dinámico es el entorno la estructura tiende a ser mas orgánica o requiere de menos formalización</p> <p>2.-Cuanto más complejo es el entorno mas descentralizada suele ser su estructura</p> <p>3.- Mientras más diversificado es el campo de actividad la estructura tiende a divisionalizar y descentralizar sus unidades organizativa</p> <p>4.- Cuanto mas hostil es el entorno la estructura tienden la centralización temporal</p> <p>5.- Mientras exista más diversidad en los factores del entorno mayor suele ser la descentralización de la estructura</p>	<p>1.- Cuanto más diversos son los factores del entorno, las relaciones se hacen mas informales y se suele incorporar la dirección por objetivos</p> <p>2.-Mientras más dinámico y cambiante es el entorno, el recurso humano orienta su comportamiento hacia el proceso y se incorporan las direcciones por políticas</p>	<p align="center">Alta Dirección y en la estructura de decisión</p>

**Figura 1.8. Variables de la Teoría de la Contingencia**

**1.5. Importancia De La Administración**

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y



relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

La administración es una actividad dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc.

El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de empresa, y descubriremos que los obstáculos

Sin duda con todo lo expuesto anteriormente podemos determinar la importancia de la administración en los siguientes puntos:

- La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.
- La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.
- Indudablemente su gran emblema es el mejoramiento constante.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad

- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.



- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

## **1.6. Nuevas Teorías Administrativas**

La evolución de las sociedades, ha traído como consecuencias una gran exigencia de darle nuevas perspectivas a la Administración, ya que las empresas deben responder a la creciente competencia, por lo que es necesario eficientar sus operaciones para mantenerse y distinguirse en su ambiente organizacional.

Por lo anterior se han ido desarrollando nuevas teorías que analizan la Administración bajo perspectivas de sus autores y las exigencias del ambiente en el que se ubican.

### **Coaching**

#### *Concepto*

El coaching es un modelo de entrenamiento para el sistema de liderazgo de la organización que básicamente atiende problema que surgen en el ámbito laboral, pero que pueden haber sido ocasionados por factores personales.

#### *Proceso de Coaching*

El pre-coaching, requiere la elaboración de un esquema de capacitación de acuerdo al compromiso que se realice con la dirección de la empresa. El coach debe presentar la propuesta y acordar la fecha de inicio del programa, después se elige al personal que iniciará el proceso.

Entrenamiento Personal, el coach realiza una plática de presentación del proyecto general y, posteriormente trabaja con el grupo de personal clave elegido en un taller de coaching, el cual combina con sesiones individuales.

Entrenamiento virtual, los coaches ya participan en la organización como coaches internos, el entrenamiento personal pasó a ser coaching virtual o telemático, el cual puede realizarse vía telefónica y/o por correo electrónico.



Al organizar el plan general de coaching debe considerarse un tiempo aproximado de a 12 meses, para un grupo de 10 a 15 participantes.

#### Ventajas del Coaching en las Organizaciones

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula las personas hacia la producción con resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son incansables.

#### Características esenciales del Coaching

- Concreta. El coach utiliza un lenguaje que va al grano.
- Interactiva. Generar una comunicación participativa a lo largo de todos los niveles de la organización.
- Responsabilidad Compartida. Tanto como el Coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar en la mejora continua del desempeño.
- Forma Específica. Focalizarla en aspectos específicos que les permitan lograr los objetivos.
- Respeto. El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

### **Benchmarking**

#### **Antecedentes**

En 1979 Xerox inició un proceso denominado Benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de



operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de Benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y características del producto.

### **Conceptos:**

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de Benchmarking al área de fabricación:

- “Benchmarking, es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente<sup>9</sup>”
- “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria<sup>10</sup>.”
- “Proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”<sup>11</sup>

### **Aspectos del benchmarking**

El Benchmarking ha sido presentado solo como una herramienta de auxilio para poder lograr un mejoramiento en la competitividad de un mercado que cada vez es más difícil de atacar, sin embargo que debemos considerar.

### **Calidad.**

Son primordialmente tres aspectos que se toman en cuenta dentro de este rango son:

- Lo que se refiere a la satisfacción de los clientes o compradores
- Lo referente a los estándares de calidad
- Lo referente al desarrollo organizacional, en base a que tanto nos enfocamos a lo que hacemos

### **Productividad.**

- Es la búsqueda de la excelencia de las áreas que controlan los recursos de entrada
- Esta puede ser expresada en volumen de producción o de consumo

---

<sup>9</sup> David T. Kearns Director General de Xerox Corporation

<sup>10</sup> Robert C. Camp

<sup>11</sup> Bengt Kallof



## Tiempo.

- Esto se refiere primordialmente a los tiempos de producción y de entrega; en tanto a la producción, entran en juego diferentes áreas funcionales de la empresa, como son ventas, administración y la ya antes mencionada distribución.

## Empowerment

Empowerment significa: Potenciación o Empoderamiento; y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo.

## Aplicación del Empowerment

Se necesita de los siguientes elementos:

- **Acondicionar los puestos de trabajo:** Consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y pueden tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad para que desarrolle los siguientes atributos.
- **Equipos de trabajo:** Se deben diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo de trabajo organizan a las personas en forma de tal, que sean responsables por su rendimiento áreas de trabajo, los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de energizar al personal y motivarlos a mejorar a la toma de decisiones en cuánto a:
  - a) Planificación
  - b) Organización interna
  - c) Selección del líder
  - d) Rotación de puestos



- **Entrenamiento:** Se necesita del entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades, el personal con Empowerment debe poder dirigir a otros a resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.
- **Planes de carrera y desarrollo:** Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar, de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización

### **Reingeniería**

La reingeniería se apoya en los postulados de la Escuela Clásica de Administración para hacer ver sus limitaciones y la necesidad imperiosa de revisarlos, de modo de corregir sus errores o al menos de señalar la inadecuación de estos postulados para los tiempos modernos.

La diferencia fundamental con la Teoría Clásica de Administración radica en que el énfasis de la *Reingeniería* se ubica en una visión de conjunto, sistemática, de los procesos productivos, en la que no resulta necesario preocuparse por integrar con alto costo las actividades especializadas en las que se han dividido dichos procesos.

La reingeniería pretende realizar un rediseño global de los procesos de una organización. En este sentido es una propuesta radical que, en términos generales, busca definir los procesos organizacionales a partir de una base sustancialmente diferente a la que subyacía al modelo de la Escuela Clásica de Administración. El logro más significativo de dicha Escuela Clásica quedó materializado en la fábrica de automóviles Ford y consistió en la generación de un sistema organizacional capaz de producir un artefacto complejo y de alta tecnología un automóvil con personas sin mayores conocimientos.

La estandarización, el trabajo simple y en serie, el control, la jerarquía, la especialización, la simplificación de las tareas, la separación entre el trabajo de





ejecución y el de toma de decisiones, son algunas de las premisas básicas sobre las que se construye el diseño organizacional de la Escuela Clásica de Administración.

El modelo que surge en la Reingeniería se basa en consideraciones completamente diferentes. Se termina con la estandarización, al reconocerse la variedad de los procesos que hace que sea necesario que un proceso dado pueda tener múltiples versiones, según sus especificidades. El trabajo que se realiza en la organización deja de ser diseñado en términos de su simplificación; por el contrario, se espera que las labores de una persona involucren más de una dimensión. La secuencia de las tareas ya no es lineal, sino que muchas de ellas ocurren simultáneamente, eliminándose demoras innecesarias en el proceso total.

Se reduce al control de manera significativa, dado que gran parte de él no se justifica económicamente. La toma de decisiones se encuentra distribuida a lo largo de toda la organización: hay menos reglas que seguir y más decisiones que adoptar. Por la misma razón, la jerarquía se aplanan. Con todo esto se busca disminuir la incidencia que tienen los niveles administrativos y aumentar el peso relativo de los roles productivos.

Como se puede ver la Reingeniería propone una redefinición de la organización que consiste en la búsqueda de soluciones alternativas a las que había descubierto la Escuela Clásica de Administración. La base para todo este cambio se encuentra en las oportunidades que ofrece la tecnología y en las nuevas condiciones de educación de la población trabajadora.

### **Calidad Total**

El éxito de las empresas japonesas hizo que se redescubriera la obra de Deming y se intentara seguir sus postulados acerca de la Calidad Total.

Deming (1987) propone un sistema de pasos a seguir por las empresas interesadas en obtener un mejoramiento significativo en la calidad y productividad de sus procesos. Estos pasos son catorce, a saber:



- **Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.** La decisión de involucrarse en un programa de Calidad Total no puede ser pasajera, sino que se debe preservar en ella, en un esfuerzo permanente, cotidiano y de largo plazo.
- **Adopción de la nueva filosofía.** Es necesario cambiar los antiguos conceptos de calidad, de administración, de trabajo, supervisión, etc. La calidad pasa a ser la herramienta clave de la gestión y como filosofía impregna todo el quehacer organizacional: el trabajo, las personas, los servicios y productos, la información, la planificación, etc.
- **Cambio en el control de calidad.** En las exigentes condiciones de competencia que caracterizan el entorno actual de los negocios ya no basta con inspeccionar a posteriori la calidad. Antes que rechazar piezas defectuosas, se debe prevenir los defectos mediante la incorporación del concepto de mejoramiento continuo en todos los procesos y en todas las fases de estos.
- **Reducción del número de proveedores.** Si se quiere conseguir altos estándares de calidad, es necesario contar con materias primas de calidad alta y homogénea. Esta condición es difícil de lograr, si se cuenta con muchos proveedores. Es por esta razón que se sugiere disminuir el número de proveedores llegando en el caso ideal a sólo uno.
- **Mejoría constante del sistema.** Un 85% de las fallas que tienen lugar en las organizaciones se debe a problemas derivados de los sistemas y procesos de trabajo. Para perfeccionar los sistemas, se hace necesario recolectar la información pertinente, analizarla y detectar a partir de ella errores que puedan ser solucionados. No se trata de grandes cambios, sino de pequeños avances, en un proceso continuo de mejoramiento.
- **Entrenamiento en el trabajo.** Todo el personal de la organización debe ser permanente entrenado, con el objeto de que consiga desarrollar todo su



potencial. Es necesario que todos los niveles jerárquicos de la organización tengan la oportunidad de comprenderla globalmente, de manera que puedan entender el modo en que se inserta su aporte al cumplimiento del objetivo general de la empresa.

- **Generación de liderazgo.** Los jefes formales deben ser capaces de desarrollar habilidades de liderazgo. La gerencia debe ocuparse de capacitar a sus jefaturas, para que puedan asumir la calidad de líderes en sus diferentes departamentos.
- **Eliminación del temor.** La calidad y la productividad sólo pueden surgir en un ambiente en que no existe el temor. La eliminación del temor como estrategia de control permitirá obtener mejores niveles de compromiso y mayor número de aportes por parte de los trabajadores.
- **Eliminación de límites.** La diferenciación de la empresa en distintas áreas de trabajo, con sus correspondientes departamentos y especializaciones, conduce frecuentemente a que se generen barreras y antagonismos entre las áreas. Es necesario eliminar estas fuentes de problemas y crear las condiciones de comunicación que permitan la cooperación a lo largo de toda la organización.
- **Eliminación de slogans.** Los lemas y slogans que muchas organizaciones utilizan, como una forma de concientizar a sus trabajadores en valores estimados importantes, se encuentran dirigidos equivocadamente. La mayor parte de los errores son debidos a los sistemas y no a los trabajadores, razón por la cual no tiene sentido insistir majaderamente en lemas que nada aportan y que pueden provocar molestia.
- **Eliminación de metas numéricas.** Las metas numéricas favorecen la cantidad por sobre la calidad. Además de esto, las cuotas numéricas tienden a desconocer la variabilidad existente entre los trabajadores. Un



liderazgo capaz puede generar una atmósfera de trabajo motivadora en la que las metas numéricas sean innecesarias.

- **Eliminación de condiciones que hacen difícil que los trabajadores sientan orgullo por su trabajo.** En la mayoría de las organizaciones occidentales se recurre a procedimientos de evaluación y motivación de los trabajadores, que hacen que sea muy difícil para éstos experimentar sentimientos de orgullo por su trabajo. Las condiciones físicas del trabajo son adicionalmente, poco gratas. Si se hace un esfuerzo destinado a mejorar estas condiciones, entregando un entorno seguro y digno para el trabajo, se podrá conseguir que los trabajadores desarrollen el sentimiento de orgullo por un trabajo bien hecho.
- **Elaboración de un programa de educación y perfeccionamiento para todos.** No basta con el paso número seis, del entrenamiento en el trabajo. Es necesario preparar la empresa para el largo plazo. La educación debe considerar la entrega de conocimientos estadísticos para todos los niveles, de los principios de calidad total y del mejoramiento continuo, de conocimientos de cultura general, etc. Si la organización cuenta con un personal altamente educado, podrá ir creciendo y respondiendo a las nuevas exigencias del mercado.
- **Poner a todos manos a la obra.** La transformación de la empresa debe ser obra de todos. Para que tengan lugar, debe comenzar en las más altas esferas. La Gerencia debe formar una masa crítica de personas que conozcan y compartan la filosofía que se desprende de los trece pasos anteriores. Esta masa crítica debe estar al tanto de los postulados de Deming y conocer los métodos estadísticos utilizados para medir la calidad. Este grupo será el encargado de capacitar el resto de los miembros de la organización. Es conveniente, además, que se cuente con el concurso de un asesor externo, experto en el método Deming y en estadística, para que acompañe y apoye a la masa crítica en el proceso.



La propuesta de Deming (1987), complementada con el trabajo de numerosos especialistas, tales como Ishikawa, Juran, Crosby, etc., ha sido fuente de inspiración de diversas empresas interesadas en mejorar sus procesos. En Chile, se ha creado el premio a la calidad, emulando la iniciativa de otros países que buscan a través del reconocimiento estimular la productividad y la adopción de la filosofía de Calidad Total en sus empresas y servicios privados y estatales.

**Kaoru Ishikawa** (Japón, 1915 – 1989), Teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. En él indica que el CTC (Control Total de Calidad) en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En 1943 desarrolló el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. De acuerdo con Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "siete herramientas básicas de la administración de la calidad", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas. También fue el encargado de desarrollar el proceso de auditoría utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el Premio Deming, la solución de problemas con base en equipos.



### **Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad.**

- Elaboración de gráficas del flujo del proceso (lo que se hace).
- Gráficas (con que frecuencia se hace).
- Histogramas (visión gráfica de la variación).
- Análisis de Pareto (clasificación de problemas).
- Análisis de causa y efecto (lo que ocasiona los problemas).
- Diagramas de dispersión (definición de relaciones).
- Gráficas de control (medición y control de la variación).

### **Principios de calidad de Ishikawa.**

Algunos de los elementos clave de sus filosofías se resumen aquí:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
- No confundir los medios con los objetivos.
- Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
- La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
- La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
- 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.



- Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.



# Capítulo 2

## El Proceso Administrativo





## 2. Proceso administrativo

A partir de los conceptos antes analizados nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de administración que Fayol evolucionó durante el siglo XXI y seguramente continuará cambiando a través del tiempo. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del Proceso Administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el Proceso Administrativo es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas del tema.

Ya que la Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones le sirven a las personas que afecta.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplan la secuencia sistemática del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de las Organizaciones.

Fayol, por ejemplo denominó operaciones a lo que hoy se conoce como **procesos**: “Secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivos<sup>1</sup>”

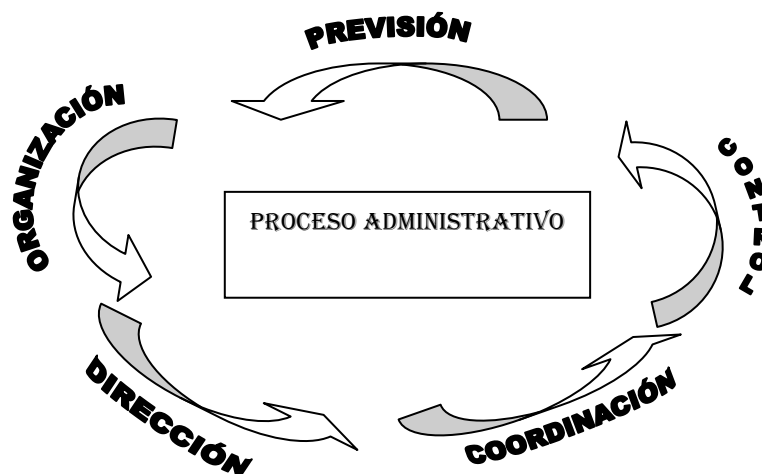


FIGURA 2.1

<sup>1</sup> Henry Fayol.- Administración Industrial Y General



PROCESO ADMINISTRATIVO. Comparativo de Varios Autores				
AUTOR	FUNCIONES			
Henry Fayol	Previsión	Organización	Mando y Coordinación	Control
Lyndall Urwick	Previsión y Planeación	Organización	Dirección y Coordinación	Control
Koontz y O'Donnell	Planeación	Organización	Dirección	Control
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	Previsión y Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
Laris Casillas	Planeación	Organización e integración	Dirección	Control
José Fernández Arena	Planeación	Implementación		Control
Sergio Hernández Rodríguez	Visión y Previsión	Planeación y Organización	Dirección y Desarrollo	Control y Evaluación

Figura 2.2. COMPARATIVA ETAPAS PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.1. Planeación

Es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.<sup>2</sup>

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas. La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las

<sup>2</sup> George A. Steiner



acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa; tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Cabe señalar que planeación y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación). Así, los planes proporcionan las normas de control.

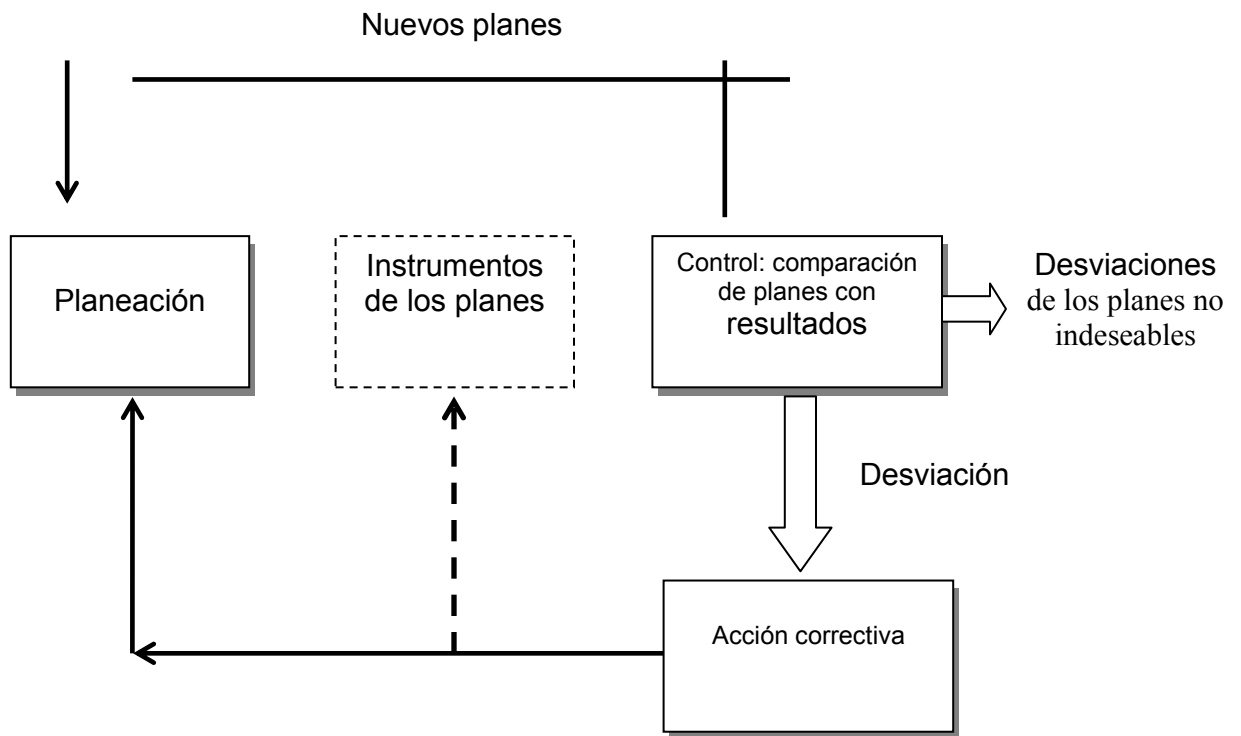


FIGURA 2.3. Etapa Planeación



## **Tipos de Planes**

Se clasifican en:

- 1) Propósitos o misiones;
- 2) Objetivos o metas;
- 3) Estrategias;
- 4) Políticas;
- 5) Procedimientos;
- 6) Reglas;
- 7) Programas y;
- 8) Presupuestos.

### **Propósitos o misiones**

En la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y distribución de bienes y servicios.

El propósito de un departamento estatal de caminos es el diseño, construcción y operación de un sistema estatal de carreteras. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad.

A diferencia de nosotros, algunos autores distinguen entre propósitos y misiones. Una empresa, por ejemplo, puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y alcanzarlo cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de bienes. Las misiones de una compañía petrolera como Exxon son la búsqueda de petróleo y la producción, refinación y comercialización de petróleo y de los números productos derivados de éste, desde diesel hasta productos químicos.



No obstante, el propósito o misión de otras empresas y áreas de actividad son generalmente más vagos. Por ejemplo, muchos consorcios conciben su misión como **sinergia**<sup>3</sup>, la cual se consigue mediante la combinación de varias compañías.

### **Objetivos o metas**

Los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

### **Estrategias**

Se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

### **Políticas**

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores.

En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se convierta en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

---

<sup>3</sup> El concepto de sinergia puede formularse sencillamente como una situación en la que dos más dos es igual a cinco, o en la que el todo es mayor a la suma de las partes.



Existen muchos tipos de políticas. Como ejemplo de ellas pueden mencionarse las políticas de contratación exclusiva de ingenieros con grado universitario, la promoción de sugerencias de los empleados para elevar la cooperación, el ascenso desde dentro, el estricto apego a un elevado estándar de ética empresarial, la fijación de precios competitivos y la insistencia en precios fijos, no basados en los costos.

### **Procedimientos**

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. Por ejemplo, el procedimiento de tramitación de pedidos de una compañía manufacturera involucrará casi indudablemente al departamento de ventas (a causa del pedido original), el departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito del cliente), el departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), el departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y el departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para su entrega).

### **Reglas**

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en los que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.



## **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos. Pueden ser tan importantes como el programa de una línea aérea para la adquisición de una flota de aviones por un valor de 400 millones de dólares o un programa quinquenal a favor de mejores condiciones y mayor calidad de sus miles de supervisores, o tan menudos como un programa formulado por un solo supervisor para elevar la moral de los trabajadores del departamento de manufactura de partes de una compañía fabricante de maquinaria agrícola.

Todos estos programas demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades.

## **Presupuestos**

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa “en cifras”. De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles. Puede referirse a las operaciones, como en el caso del presupuesto de egresos; puede reflejar desembolsos de capital, como el presupuesto de inversiones de capital, o puede indicar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo.

Sin embargo, la elaboración de un presupuesto corresponde evidentemente a la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado (ya sea con una semana o 5 años de anticipación) una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre/máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero será inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.



## Pasos de la planeación

- **Atención a las oportunidades.**

Aunque anterior a la planeación como tal y por lo tanto fuera del proceso de planeación en sentido estricto, la atención a las oportunidades<sup>4</sup> tanto en las condiciones externas como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué y especificar qué esperan ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta atención. La planeación requiere de un diagnóstico realista de las situaciones de oportunidad.

- **Establecimiento de objetivos**

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas que se derivan de ellos. Asimismo, a los administradores se les

---

<sup>4</sup> En lugar de “oportunidades” podría emplearse el término “problemas”. Sin embargo, una situación de desorden o confusión y la necesidad de una solución para el cumplimiento de una meta dada pueden concebirse más constructivamente si se les considera una oportunidad. Un exitoso y astuto director de empresa prohíbe que sus colegas hablen de problemas; solo les está permitido hablar de oportunidades.





debe dar la oportunidad de contribuir con ideas propias al establecimiento tanto de sus metas como de las de la empresa.

- **Desarrollo de premisas**

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica. Es importante que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. Más aún, el más importante principio de premisas de planeación es éste: *cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa.*

Los pronósticos son importantes en el desarrollo de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá? ¿Cuál será el volumen de ventas? ¿Cuáles serán los precios? ¿Los costos? ¿Los índices salariales? ¿Las tasas y políticas fiscales? ¿Las nuevas plantas? ¿Cuáles serán las tendencias a largo plazo?

- **Determinación de cursos alternativos**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia se la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número a fin de analizar las más promisorias. Aun contando con técnicas matemáticas y computadoras, hay un límite al número de alternativas susceptibles de un análisis exhaustivo. Usualmente, el planificador debe proceder a un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.



- **Evaluación de cursos alternativos**

Tras la búsqueda de cursos alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas.

Puede ocurrir que cierto curso de acción parezca el más rentable, pero que requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado periodo de recuperación; otro puede parecer menos redituable pero implicar menor riesgo, y otro más puede convenir mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía. En casi toda situación se dispone de tantos cursos alternativos y son tantas las variables y limitaciones por considerar que la evaluación puede resultar extremadamente difícil.

- **Selección de un curso de acción**

Éste es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión.

Ocasionalmente, al análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor.

- **Formulación de planes derivados**

Es raro que, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

- **Traslado de planes a cifras por medio del presupuesto**

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, tal como se señaló en la explicación sobre los diversos tipos de planes, es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos.

Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus riesgos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos de las partidas



de balance general más importantes, como efectivo e inversiones de capital. Cada departamento o programa de una empresa comercial o de cualquier otro tipo puede tener su propio presupuesto, por lo común de egresos e inversiones de capital, los cuales deben estar en relación con el presupuesto general.

Si se les elabora correctamente, los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes.

### **Proceso de la planeación**

Si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los elementos básicos como:

- **Insumos de la organización**

Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los demandantes.

- **Análisis de la industria**

La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

- **Perfil empresarial**

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse. Así los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica.

- **Orientación de ejecutivos, valores y visión**

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para formulación de la estrategia.



Ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, a causa del impacto que ejercen sobre la estrategia.

- **Propósito, objetivos principales e intención estratégica**

El *propósito* y los *objetivos* principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La *intención estratégica* es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

- **Ambiente externo presente y futuro**

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

- **Ambiente interno**

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

- **Desarrollo de estrategias alternativas**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias. Puede *especializarse o concentrarse*, como lo hizo Hyundai Company de Corea al producir automóviles de bajo costo (en contraste con General Motors, por ejemplo, que cuenta con una completa línea de productos, desde autos baratos hasta de lujo).



En otro sentido, una empresa puede optar por *diversificarse*, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otra estrategia consiste en la internacionalización, la extensión de operaciones a otros países. Otros casos de posibles estrategias *son las sociedades en participación y las alianzas estratégicas*, las cuales pueden resultar adecuadas para algunas empresas. Son especialmente convenientes para grandes proyectos que implican la conjunción de recursos de las empresas involucradas, como lo ilustra la sociedad en participación de General Motors y Toyota para la producción de automóviles compactos en California.

En ciertas circunstancias, una compañía puede verse obligada a adoptar una estrategia de *liquidación* mediante la cancelación de una línea de productos incosteable o incluso la disolución de la empresa, tal como ocurrió en Estados Unidos con muchas instituciones de ahorro y préstamo en la década de los noventa en particular. Pero en algunos casos quizá no sea necesaria la liquidación; puede ser apropiada una estrategia de atrincheramiento. En estas condiciones, una compañía puede reducir temporalmente sus operaciones.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias. En la práctica las compañías siguen varias estrategias combinadas, sobre todo cuando se trata de grandes empresas.

- **Evaluación y elección de estrategias**

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados.

En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado. Asimismo, también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores.



- **Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control**

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica (motivo por el cual se le representa con líneas punteadas en la figura 2.3., la *planeación de mediano y corto plazos* y la *instrumentación* de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. La instrumentación de la estrategia suele implicar la *reingeniería de la organización*, la *integración de personal* a la estructura organizacional y la *dirección*.

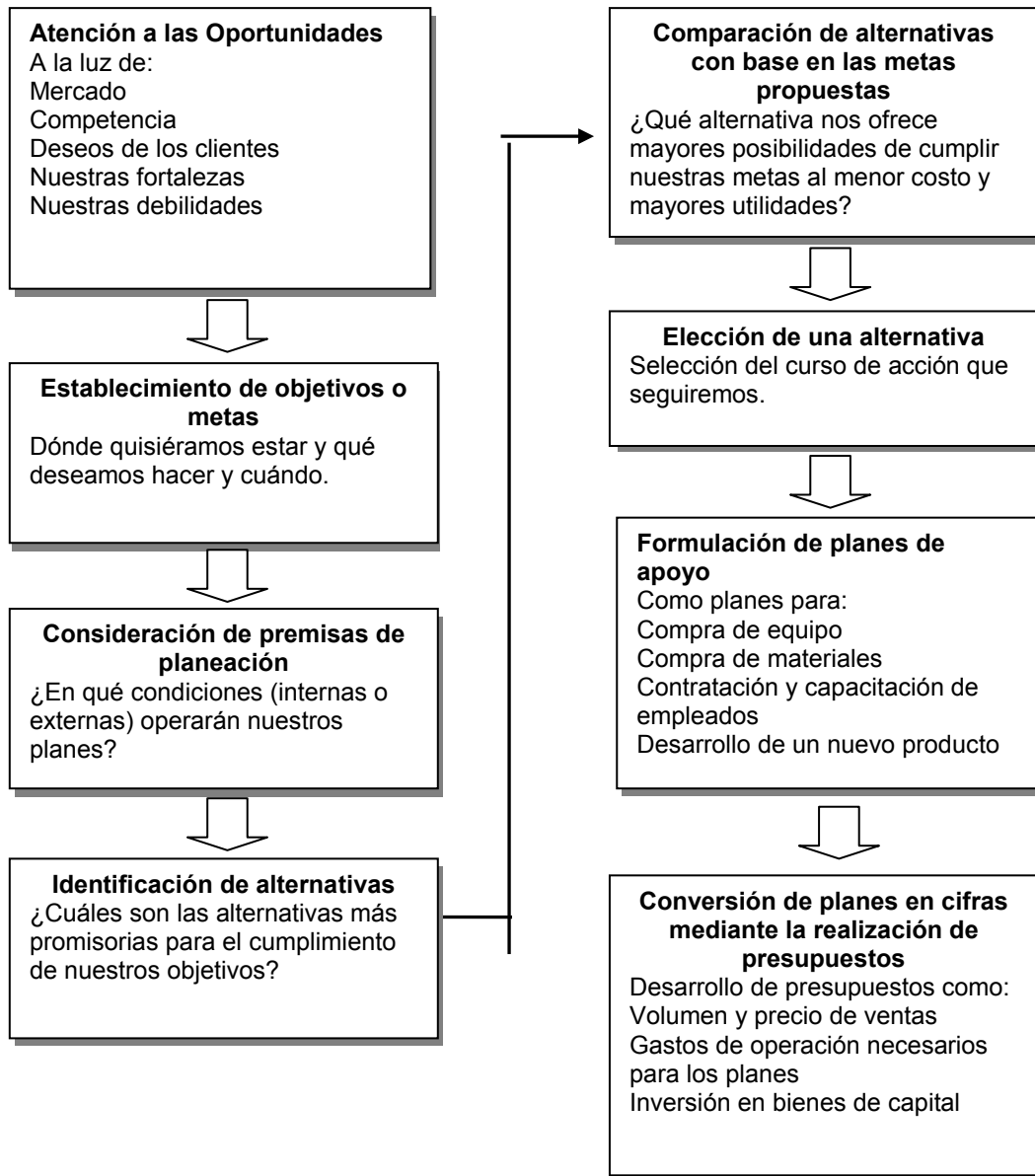
Asimismo, deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes. La importancia de la retroalimentación queda señalada en el modelo por los entrelazamientos.

- **Prueba de congruencia y planeación de contingencias**

El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. A su vez, la necesidad de elaborar planes de contingencias se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre. Por ejemplo, podría crearse una estrategia bajo el supuesto de que el producto nacional bruto se incremente a 3% anual en los próximos 3 años. Pero al mismo tiempo se trazaría un plan de contingencia frente a la posibilidad de una recesión mayor.

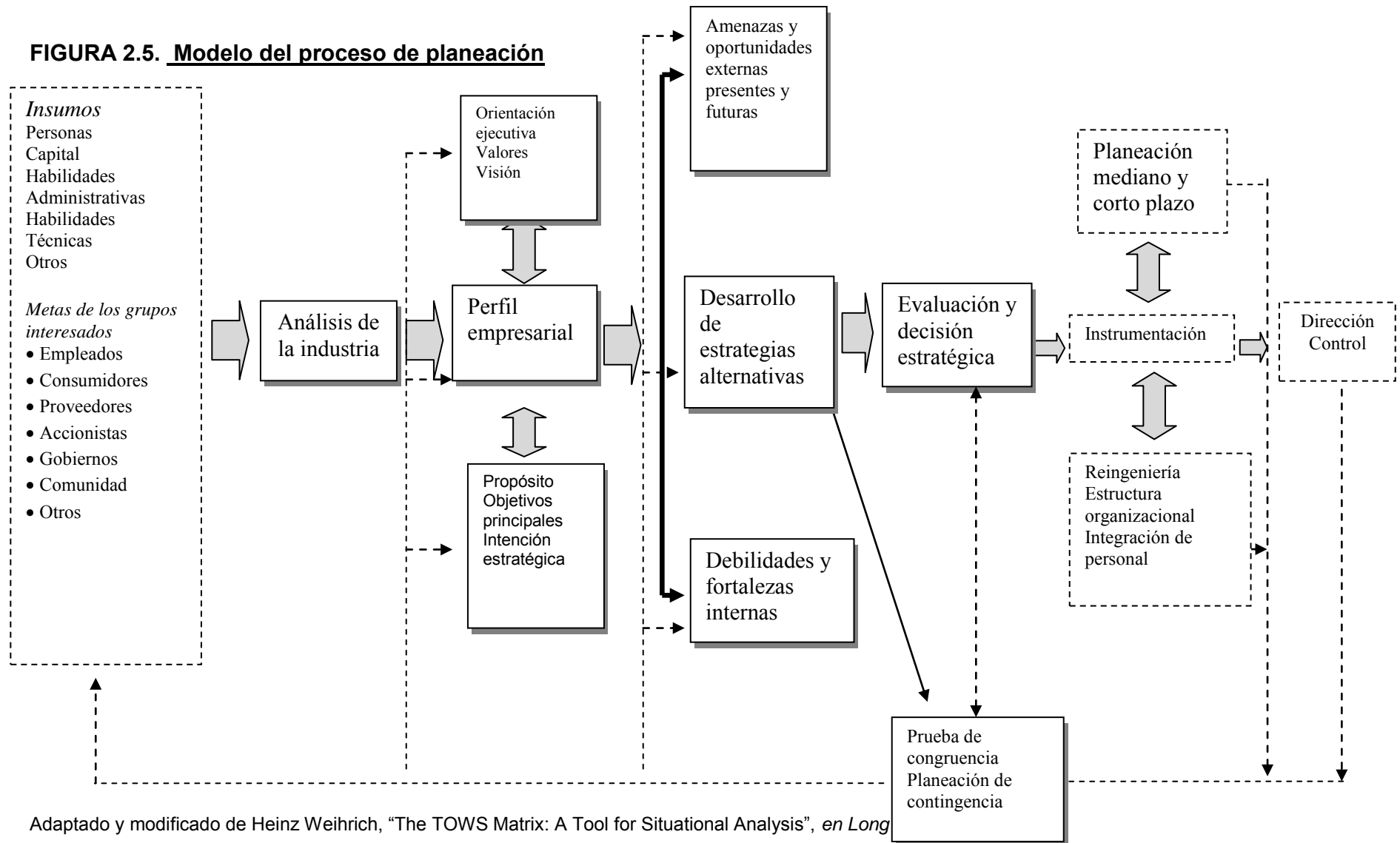


FIGURA 2.4. Pasos de la planeación





**FIGURA 2.5. Modelo del proceso de planeación**







<b>FIGURA 2.6. COMPARATIVOS DE AUTORES. ETAPA PLANEACIÓN</b>		
<b>George R. Terry</b>	<b>Agustín Reyes Ponce</b>	<b>Isaac Guzmán Valdivia</b>
Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Qué se necesita? ¿Cómo y cuándo realizarlos?	Fijar cursos de acción junto con los principios que los orienten. Establecer la secuela de operaciones para realizarlos; determinar tiempos y números necesarios	Señalar los objetivos que se persiguen. Dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados. Escoger los procedimientos que deberán aplicarse. Elaborar los programas de corto y largo plazos, que incluyan tiempos y costos.

## 2.2. Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. Por lo tanto diseñar y sostener, es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de: 1) objetivos verificables, ya que son parte importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y



3) un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

“Organización” es un término de usos muy variados. Para algunas personas, incluye todas las acciones de todos los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio el término *organización* implica una *estructura de funciones o puestos intencional y formalizada*.

¿Qué significa “estructura intencional de funciones”? En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades



requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos. Sin duda, los administradores saben que al establecer esta estructura intencional cumplen la función de organizar.

### **Organización formal e informal**

Por organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, es una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

### **Organización informal**

Chester Barnard, autor del libro clásico de administración *The Functions of the Executive*, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Así, las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez a la hora de la comida pueden contribuir al cumplimiento de metas organizacionales.

Más recientemente, Keith Davis, de Arizona State University, quien ha escrito abundantemente sobre el tema y cuya definición de organización informal describió como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”.



De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche y los “asiduos” al café matutino.

### **División organizacional: el departamento**

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa a *un área, división, o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas*. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar.

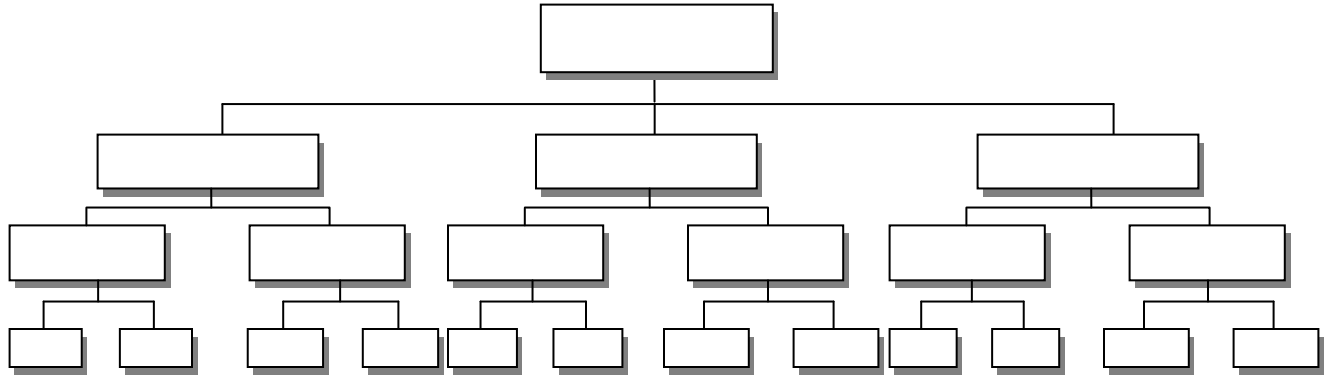
En algunas empresas, la terminología departamental se aplica laxamente; en otras, especialmente en las de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, bien puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

### **Niveles organizacionales y tramo de administración.**

En tanto que el propósito de la organización es volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración. En otras palabras, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación.



### Organización con tramos estrechos



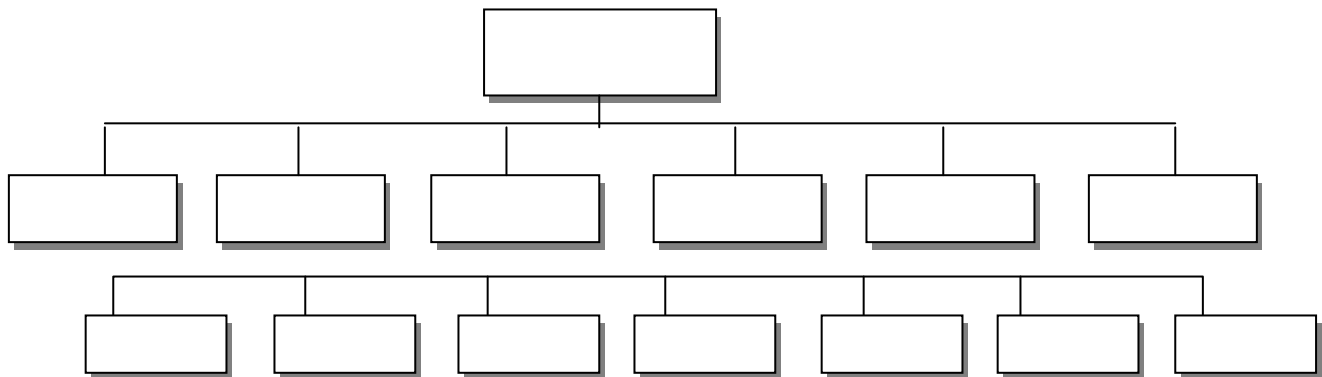
#### Ventajas

- Estrecha supervisión
- Estricto control
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores

#### Desventajas

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos a causa de los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

### Organización con tramos amplios





### Ventajas

- Los superiores se ven obligados a delegar.
- Se deben establecer políticas claras.
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

### Desventajas

- Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- Riesgos de pérdida de control para el superior.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

### **Problemas con los niveles organizacionales**

Impera la tendencia a concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

En primer lugar, los niveles son *costosos*. A medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que asista a éstos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional que una compañía cuyo director general se comunica directamente con los empleados. En su descenso por la línea de comunicación, la información se ve expuesta a omisiones y falsas interpretaciones.

Los niveles también complican la comunicación de la “línea de fuego” a los supervisores al mando, tan importante como la comunicación en sentido descendente.



Con sobrada razón se dice que los niveles organizacionales son “filtros” de información.

Finalmente, el exceso de departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan probablemente completo y definido en el nivel superior pierde coordinación y claridad cuando se le subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se añade niveles y administradores; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

### **Postura operativo-administrativa: enfoque situacional**

El enfoque académico clásico del tramo de administración consiste en la especificación del número de subordinados para un tramo eficaz. Pero los teóricos operativo-administrativos han adoptado la postura de que son tantas las variables presentes en una situación administrativa que resulta imposible especificar el número particular de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente. Así, el principio del tramo de administración postula que *hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes.*

En otras palabras, la pauta que predomina actualmente es analizar las causas de tramos limitados en cada situación en vez de partir del supuesto de la existencia de un límite numérico de aplicación general.

### **Factores que determinan un tramo eficaz**

El número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente depende del impacto de los factores subyacentes. Además de cualidades personales como mente ágil, facilidad de trato con la gente y capacidad para demandar lealtad y respeto, la determinante más importante es la habilidad del administrador para reducir la cantidad de tiempo que debe dedicar a sus subordinados.



Naturalmente, esta habilidad varía según el administrador y puesto de que se trate, a pesar de lo cual diversos factores influyen materialmente en el número y frecuencia de esos contactos, y por lo tanto en el tramo de administración.

### **Necesidad de equilibrio**

No cabe duda de que, a pesar de lo preferible que es una estructura organizacional plana, el tramo de administración se ve limitado por reales e importantes restricciones. Quizá los administradores tengan más subordinados de los que pueden dirigir eficazmente, aun si delegan autoridad, se capacitan, formulan planes y políticas con toda claridad y adoptan técnicas eficientes de control y comunicación. También es cierto que a medida que una empresa crece, las limitaciones del tramo de administración obligan a incrementar el número de niveles debido sencillamente a la existencia de un mayor número de personas por supervisar.

Lo esencial es balancear en su totalidad los costos de adopción de un curso u otro, y no sólo los costos financieros, sino también los costos en la moral y el desarrollo personal de los empleados, y así como el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Estructura y proceso de la organización**

Para poder concebir a la función de organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe ser el reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios.

En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, político, social o ético. Ésta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer





posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro en cambio permanente. En este sentido, una estructura organizacional única para todas las situaciones. Una estructura organizacional efectiva depende de la situación prevaleciente.

En cuarto lugar, y puesto que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos y no a metas y consecuentes actividades. Aun así, es importante considerar el tipo de personas que la componen.

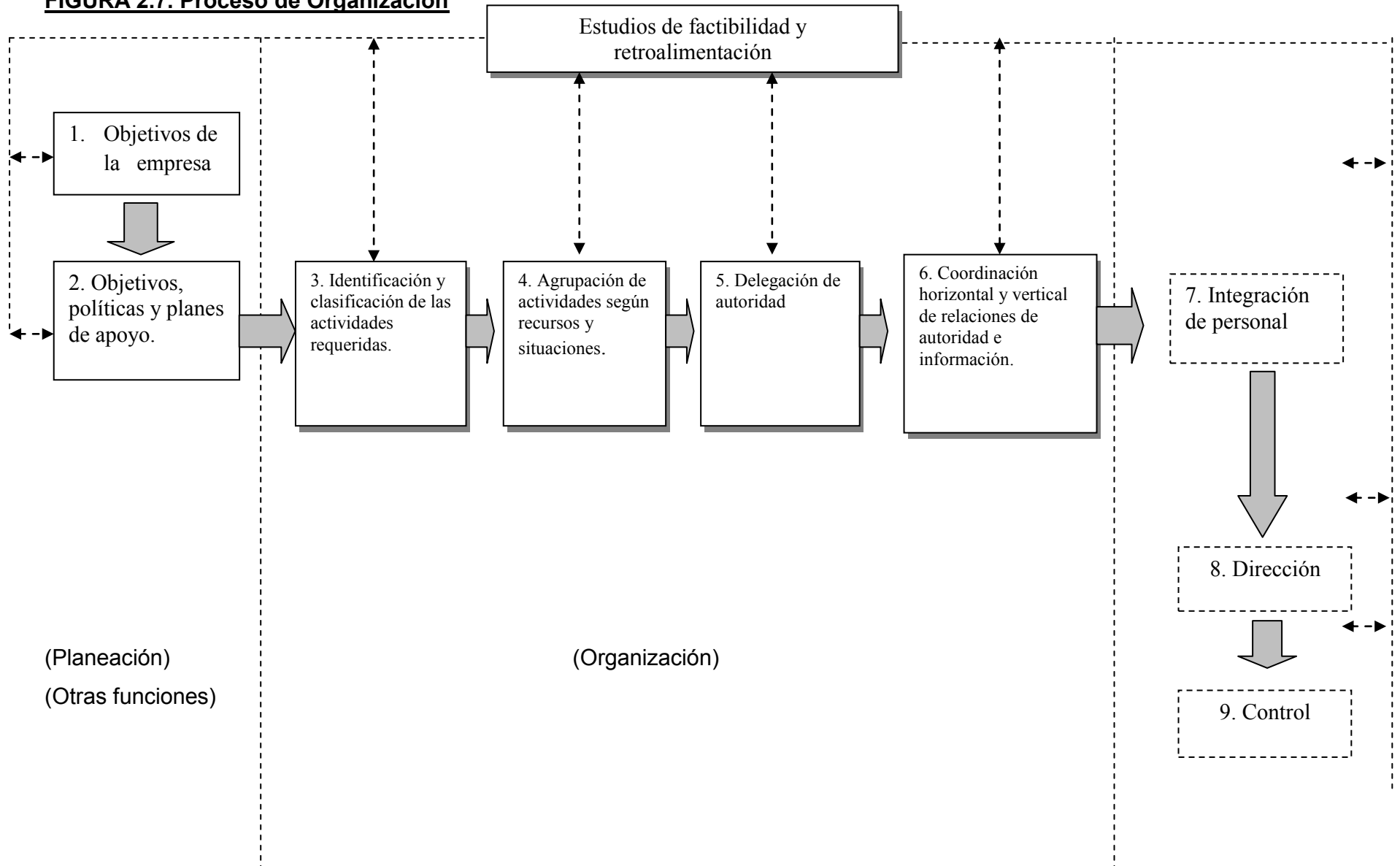
### **Lógica de la organización**

Existe una lógica fundamental para la organización, como se verá en la figura. Aunque en realidad los pasos 1 y 2 forman parte de la planeación, el proceso de organización consta de los siguientes seis pasos:

- a) Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- b) Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- c) Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
- d) Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
- e) Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- f) Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información



**FIGURA 2.7. Proceso de Organización**





### **2.3. Dirección**

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces.

Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

#### **Liderazgo**

El liderazgo es de vital importancia para el éxito del administrador y de toda persona que ejerza autoridad, para poder direccionar lo planeado en las empresas.

#### **Concepto de Líder:**

- Guía, Conductor. Es la persona que encamina y enseña el camino
- Jefe, general, capitán, comandante. Es el superior que dirige un ejército o parte de él, cabeza principal de una facción
- Elemento de una clasificación que encabeza y que destaca ante todos los demás elementos

Como se aprecia, el concepto de líder abarca tanto la finalidad o propósito de la acción como la jerarquía; en relación con el propósito, el líder es un facilitador que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. En el campo empresarial se le denomina supervisor, gerente, director general, e incluso en algunas empresas lo denominan a los jefes de área como líderes, con el propósito de destacar el papel que debe tener cualquier autoridad.



### Clasificación del Liderazgo.

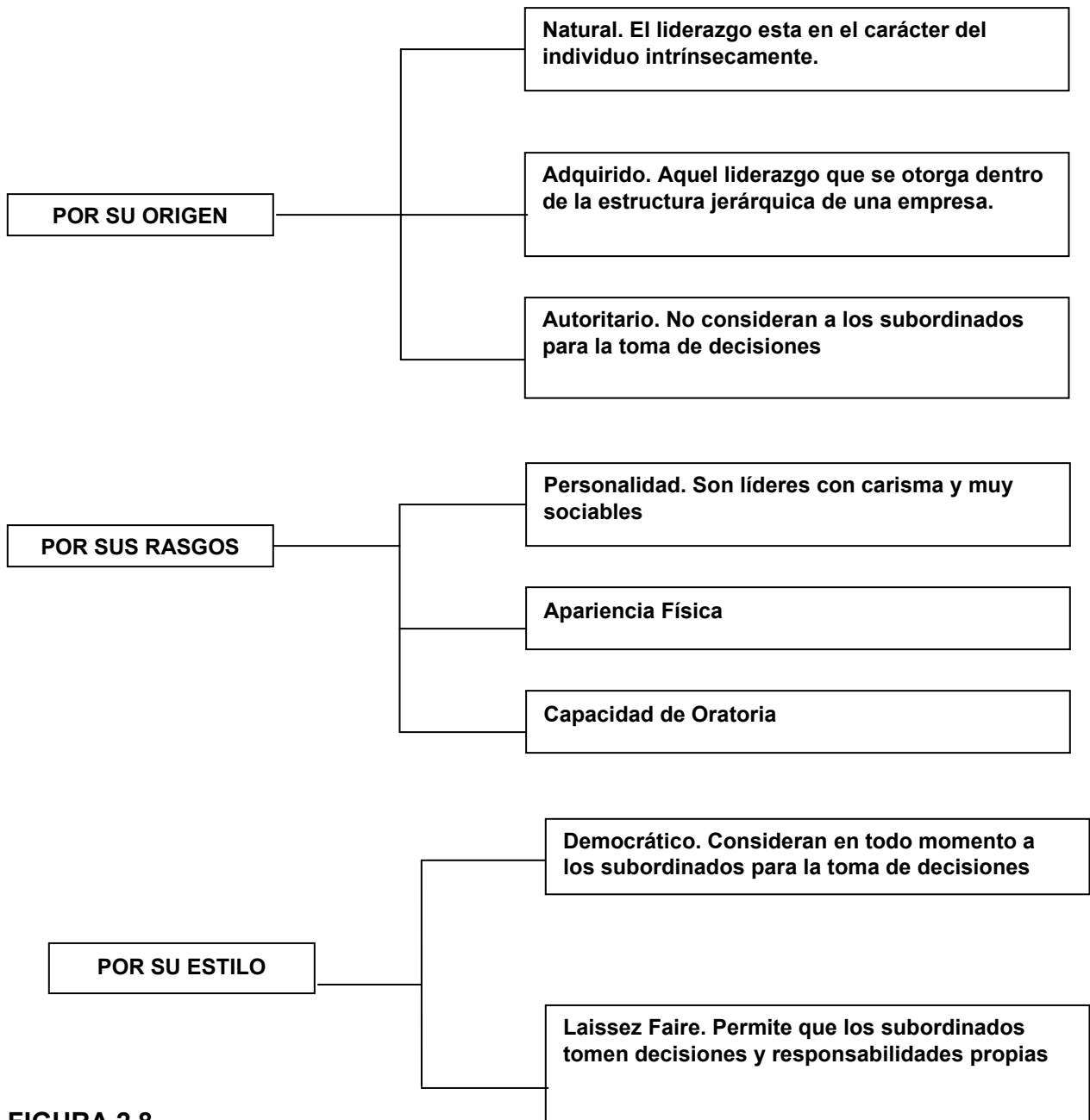


FIGURA 2.8.

### Factores humanos en la administración

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y



objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

### **Multiplicidad de papeles**

Los individuos son mucho más que un mero factor de producción en los planes administrativos. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, y como tales ejercen vital influencia en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones y profesionales y partidos políticos.

En estos diferentes papeles, los individuos establecen leyes que rigen sobre los administradores, una ética que orienta la conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda sociedad. En pocas palabras, los administradores y las personas a las que dirigen son miembros interactuantes de un amplio sistema social.

### **Motivación**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

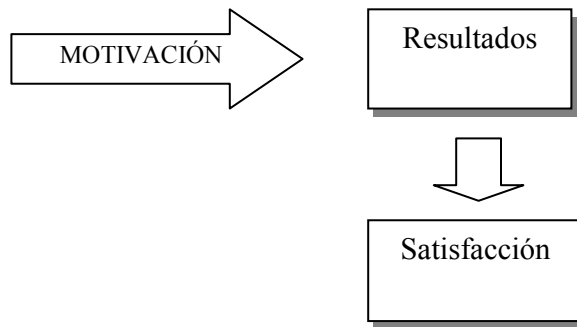
### **Motivadores**

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.



### Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, como se muestra en la sig. Figura.



Así desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa. Comprensiblemente, cabe la posibilidad de que personas altamente motivada pero con escasa satisfacción laboral busquen otro empleo. Del mismo modo, las personas que consideran satisfactorio el puesto que ocupan pero a las que se les paga sustancialmente menos de lo que desean o creen merecer probablemente prefieran buscar un nuevo empleo.

### 2.4. Control

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados. Hay incluso autores sobre temas de administración que consideran que estas funciones no pueden separarse.



En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto de egresos, los expedientes de inspección y los expedientes de horas-hombre perdidas, son muy conocidos. Cada uno de ellos sirve para efectos de medición, y muestra si los planes funcionan.

### **El proceso básico del control**

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente tres pasos:

- a) Establecimiento de normas,
- b) Medición del desempeño con base en esas normas y;
- c) Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

### **Establecimiento de normas**

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, las **normas** son sencillamente criterios de desempeño.

Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.



## **Medición del desempeño**

La medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Si las normas son adecuadamente trazadas y se dispone de medios para determinar con toda precisión qué hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado se facilita enormemente. Sin embargo, hay muchas actividades para las cuales resulta difícil desarrollar normas exactas, además de lo cual hay muchas actividades difíciles de medir.

Es muy sencillo establecer normas en horas-hombre para la fabricación de un objeto que se produce en serie, y puede ser igualmente simple medir el desempeño con base en esas normas. Pero si el objeto se hace a la medida, la evaluación del desempeño puede convertirse en una tarea descomunal, dada la dificultad de establecer normas al respecto.

## **Corrección de desviaciones**

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber dónde exactamente aplicar medidas correctivas. La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. (Ésta es una aplicación del principio de cambio de navegación). O bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema de reintegración de personal: el despido. Finalmente, también pueden corregir desviaciones por medio de una mejor dirección: explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.





### **Puntos críticos de control, normas y evaluación comparativa**

Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante la cuidadosa observación personal del trabajo en marcha.

Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible, a causa de la complejidad de las operaciones y del hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que únicamente dedicarse durante todo el día a observar personalmente el desempeño. Los administradores deben elegir puntos que requieren de especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones en su conjunto marchan de acuerdo con lo planeado.

Los puntos elegidos para efectos de control deben ser críticos, en el sentido ya sea de constituir factores limitantes de las operaciones o de dar cuenta mejor que otros factores de si los planes están dando resultados o no. Con estas normas, los administradores pueden manejar a un mayor grupo de subordinados e incrementar por lo tanto su tramo de administración, con los resultantes ahorros en costos y mejoras en la comunicación.

El principio de control de puntos críticos, uno de los principios de control más importantes, sostiene que *para ser eficaz, el control implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes*. Otro medio de control es la comparación del desempeño de la compañía con el de otras empresas, lo que se conoce precisamente como *benchmarking*.

### **Preguntas para la selección de puntos críticos de control**

La capacidad para seleccionar puntos críticos de control es una de las artes de la administración, ya que el control fidedigno depende de ellos. A este respecto, los administradores deben hacerse preguntas como las siguientes: “¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Cuál será la mejor señal de que estas metas no están cumpliéndose? ¿Con qué recurso puedo medir mejor las desviaciones críticas?”



¿Qué me indicará quién es responsable de cualquier falla? ¿Qué normas serán de menor costo? ¿Para cuáles normas dispongo de información de bajo costo?”

### **Tipos de normas de puntos críticos**

Todo objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto se convierten en normas con base en las cuales es posible medir el desempeño real o esperado. En la práctica, sin embargo, las normas suelen ser de los siguientes tipos: 1) normas físicas, 2) normas de costos (o costos estándar), 3) normas de capital, 4) normas de ingresos, 5) normas de programas, 6) normas intangibles, 7) metas como normas y 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

**Normas físicas:** Las normas físicas son medidas no monetarias comunes en el nivel operativo, en el cual se usan materiales, se emplea fuerza de trabajo, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades horas-hombre por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza producido etc.

**Normas de costo:** Las normas de costos son medidas monetarias comunes, como las normas físicas, en el nivel operativo. Atribuyen valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Como ejemplos de normas de costos pueden citarse medidas de uso tan amplio como costos directos e indirectos por unidad producida, costos laborales por unidad u hora entre otras.

**Normas de capital:** Existen muchas normas de capital, producto todas ellas de la aplicación de medidas monetarias a objetos físicos. Tienen que ver con el capital invertido en la empresa más que con los costos de operación, y por lo tanto se relacionan fundamentalmente con el balance general antes que con el estado de pérdidas y ganancias.

**Normas de ingresos:** Las normas de ingresos son resultado de la atribución de valores monetarios a las ventas. Pueden incluir normas tales como ingresos por



pasajero-kilómetro de autobús, ventas promedio por cliente y ventas per cápita en un área de mercado dada.

**Normas de programas:** A un administrador se le puede encomendar la ejecución de un programa de presupuesto variable, un programa para el seguimiento formal del desarrollo de nuevos productos o un programa para la elevación de la calidad de la fuerza de ventas.

**Normas intangibles:** Las normas no formuladas con medidas físicas ni monetarias son más difíciles de establecer. En las empresas existen muchas normas intangibles, debido en parte a que hasta la fecha no se ha efectuado aún investigaciones adecuadas de lo que constituye un desempeño deseable más allá del nivel de la fábrica. Quizá una razón más importante es que ahí donde las relaciones humanas cuentan en el desempeño, como ocurre en todos los niveles por encima de los niveles operativos básicos, es sumamente difícil medir qué es “bueno”, “eficaz” o “eficiente”. Pruebas, estudios y técnicas de muestreo creados por psicólogos y sociometristas han hecho posible sondear actitudes e impulsos humanos, pero muchos controles administrativos sobre las relaciones interpersonales deben continuar basándose en normas intangibles, juicios personales, el método de prueba y error y, en ocasiones, incluso en meras corazonadas.

**Metas como normas:** En operaciones por programas complejas, así como en lo que se refiere al desempeño de los propios administradores, los administradores modernos han descubierto que es posible definir metas por medio de la investigación y la reflexión susceptibles de ser usadas como normas de desempeño.

**Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico:** El control estratégico, comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de una organización con base a esta evaluación.



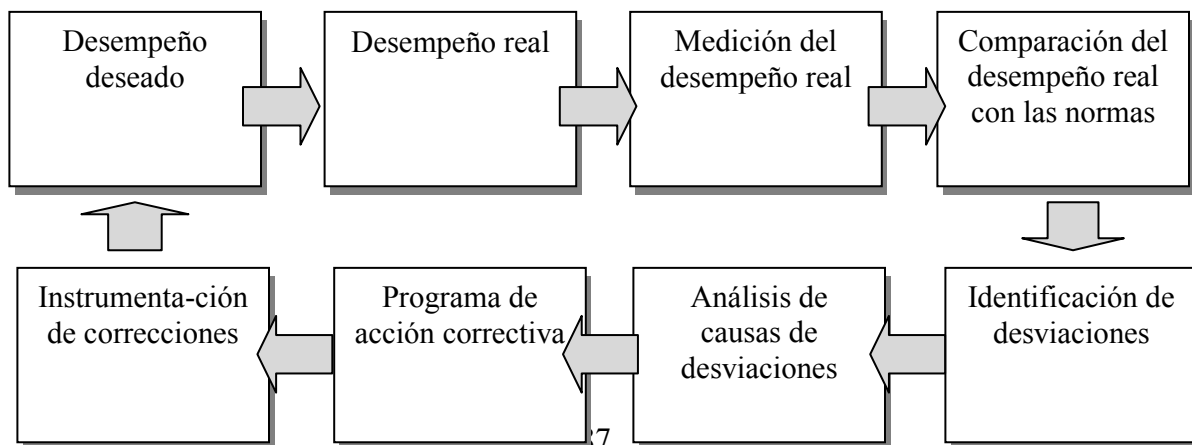
Por lo tanto mediante el uso de control estratégico es posible obtener indicios no sólo del desempeño organizacional, sino también, mediante su vigilancia, de los incesantes cambios en las condiciones circundantes.

### **El control como sistema de retroalimentación**

El control administrativo es prácticamente igual a proceso básico de control presente en los sistemas físico, biológico y social. Muchos sistemas se controlan a sí mismos por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con una norma y emprender acciones correctivas.

El control administrativo suele ser considerado como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato doméstico común. Esto se advierte claramente al observar al proceso de retroalimentación en el control administrativo, tal como se mostrará en la figura. Este sistema ofrece una visión más compleja y realista del control que la que se desprende de considerarlo simplemente como una cuestión de establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, lo comparan con las normas e identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

**FIGURA 2.9. Circuito de retroalimentación del control administrativo**





### **Control con corrección anticipante**

El rezago en el proceso de control administrativo demuestra que, para ser eficaz, el control debe dirigirse al futuro. Ello ilustra el problema de emplear únicamente retroalimentación procedente de la producción de un sistema y de medir esta producción como medio de control. Demuestra asimismo la deficiencia de los datos históricos, como los recibidos de los informes de contabilidad.

Una de las dificultades implicadas por los datos históricos es que la hacen saber en noviembre a los administradores de una empresa que perdieron dinero en octubre (o incluso en septiembre) a causa de algo que se hizo en julio. Para una fecha tan tardía, tal información no pasa de ser un dato histórico penosamente interesante.

Lo que los administradores necesitan para un control eficaz es un sistema que les indique, con tiempo para emprender acciones correctivas, que surgirán problemas si no hacen algo al momento. La retroalimentación de la producción de un sistema no es suficiente para el control. Equivale a poco más que un aviso *postmortem*, y hasta ahora nadie ha encontrado un remedio para modificar el pasado.

### **Técnicas de control dirigido al futuro**

La negligencia del control dirigido al futuro no significa que no se haga nada. Uno de los medios más comunes entre administradores es el cuidadoso y sostenido uso de pronósticos basados en la información disponible más reciente; comparando la situación deseable con los pronósticos, los administradores pueden introducir cambios de programa que vuelvan más promisorios los pronósticos. Si por ejemplo, una compañía obtiene un pronóstico de ventas según el cual éstas alcanzarán un nivel inferior al deseable, los administradores pueden desarrollar nuevos planes de publicidad, promoción de ventas o de introducción de nuevos productos a fin de que su pronóstico de ventas mejore.

Una de las modalidades de control dirigido al futuro es la planeación de redes, ejemplificadas por las redes PERT (*Program Evaluation and Review Technique, técnica de evaluación y revisión de programas*). Esta técnica de planeación y control



permite a los administradores advertir si enfrentarán problemas en áreas como costos o entregas a tiempo en caso de que no realicen acciones al momento.

### **Sistemas con control anticipante contra sistemas de retroalimentación**

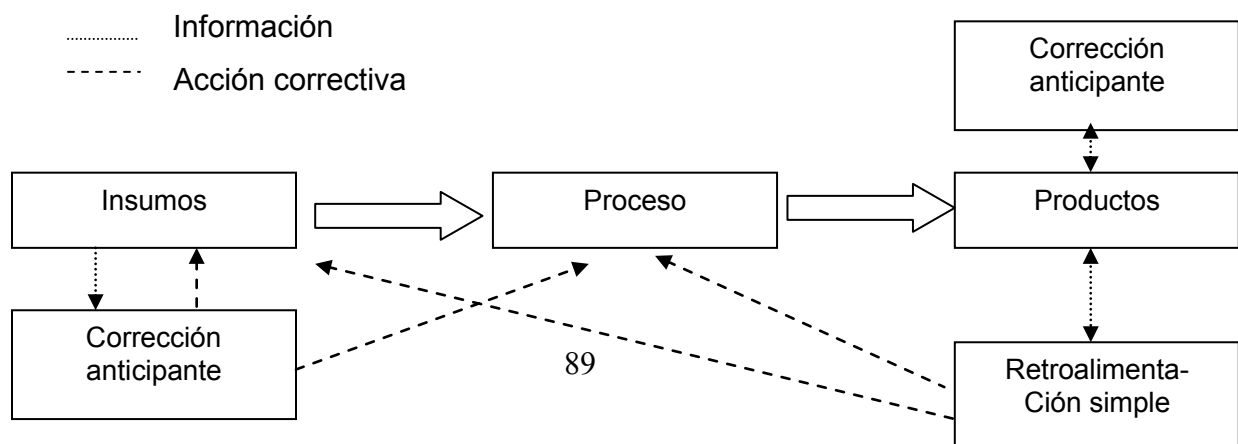
Los sistemas de retroalimentación simple miden productos de un proceso e incorporan al sistema o a los insumos del sistema acciones correctivas para obtener los productos deseados. Pero para la mayoría de los problemas administrativos esto no es suficiente, debido a los rezagos en el proceso de corrección. Los sistemas con corrección anticipante vigilan los insumos de un proceso para comprobar si responden a lo planeado. De no ser así, se operan cambios en los insumos, o quizá en el proceso, para obtener los resultados deseados.

En la figura se mostrará una comparación entre los sistemas con corrección anticipante y de retroalimentación.

En cierto sentido, un sistema de control con corrección anticipante es en realidad un tipo de sistema de retroalimentación. Sin embargo, la retroalimentación de información ocurre en la parte de insumos del sistema, de modo que sea posible hacer correcciones antes de que se vea afectada la producción del sistema.

Asimismo, aun contando con un sistema de corrección anticipante, un administrador seguirá interesado en medir la producción final del sistema, ya que no se puede esperar que nada funcione a la perfección como para asegurar que el producto final responderá siempre exactamente a lo que se desea.

**FIGURA 2.10. Comparación de sistema de retroalimentación simple y corrección anticipante**





### **Requisitos del control con corrección anticipante**

Los requisitos de un sistema funcional de control con corrección anticipante son, en forma abreviada, los siguientes:

- a) Realización de un exhaustivo y cuidadoso análisis del sistema de planeación y control, e identificación de las variables de insumos más importantes.
- b) Elaboración de un modelo del sistema.
- c) Actualización permanente del modelo; en otras palabras, el modelo debe revisarse regularmente para comprobar si las variables de insumos identificadas y sus interrelaciones siguen siendo representativas de la realidad.
- d) Recolección regular de datos sobre las variables de insumos, e integración de éstos al sistema.
- e) Evaluación regular de las variaciones en los datos de los insumos reales respecto de los insumos planeados, así como evaluación del impacto en el resultado final deseado.
- f) Realización de acciones. Como ocurre con cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas; obviamente, corresponde a los individuos emprender acciones para resolverlos.

### **Requisitos para controles eficaces**

Todos los administradores alerta desean disponer de un sistema de controles adecuado y eficaz que les permita cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial.



Si en verdad se pretende que los controles funcionen, se les debe crear a la medida. En pocas palabras, deben responder con toda exactitud a planes y puestos, a cada administrador en lo individual con todo lo que implica su personalidad y las necesidades de eficiencia y eficacia.

### **Ajuste preciso de los controles a planes y puestos**

Todas las técnicas y sistemas de control deben ser un reflejo de los planes para cuyo seguimiento se les diseñó. Cada plan, así como cada tipo y fase de una operación, tienen características que les son propias. Lo que los administradores necesitan es información que les señale cómo progresan los planes de los que son responsables. Ciertamente, la información necesaria para el seguimiento del progreso de un programa de comercialización será muy distinta de la necesaria para la comprobación de un plan de producción.

Ciertas técnicas, como las que implican presupuestos, horarios y costos estándar y diversas razones financieras, son de aplicación general en varias situaciones. No obstante, ninguna de las técnicas más usadas es completamente aplicable a una situación dada. Los administradores deben estar siempre al tanto de los factores críticos de sus planes y operaciones que requieren de control, y emplear técnicas e información adecuadas a ellos.

Los controles deben reflejar asimismo la estructura organizacional. Siendo, como es, el principal medio para la aclaración de las funciones de cada individuo en una empresa, la estructura organizacional revela quién es responsable de la ejecución de planes y de cualquier desviación respecto de ellos. Así, mientras más cuidadoso sea el diseño de los controles para que reflejen el punto de la organización en el que recae la responsabilidad sobre las acciones, permitirán mejor que los administradores corrijan desviaciones respecto de los planes.

### **Ajuste preciso de los controles a los administradores en lo individual**

Los controles también deben ser ajustados a cada administrador en lo individual. El propósito de los sistemas e información de control es, por supuesto, contribuir a que cada administrador ejerza su función de control. Si no son de un tipo tal que resulten





comprensibles para un administrador, no tendrán ninguna utilidad. En realidad no importa si una persona no puede entender una técnica de control o información de control o si sencillamente no se presta a entenderla. En un caso u otro, ésta resulta incomprendible. Nadie confía en algo que no puede comprender. Y aquello en lo que no se confía, no se usa.

### **Certeza de que los controles señalan excepciones en puntos críticos**

Uno de los medios más importantes para ajustar los controles a la medida de las necesidades de eficiencia y efectividad es cerciorarse de que se les ha diseñado para señalar excepciones. En otras palabras, los controles que se concentran en excepciones del desempeño planeado permiten a los administradores beneficiarse del proverbial principio de la excepción y detectar las áreas que demandan su atención.

El principio de excepción debe acompañarse en la práctica con el *principio de control de puntos críticos*. No basta con buscar excepciones; se les debe buscar en los puntos críticos. Ciertamente, cuanto mayor sea la concentración de los esfuerzos de control de los administradores en las excepciones, más eficiente será su control. Pero más valdría considerar este principio a la luz del hecho de que el control eficaz requiere que los administradores pongan especial atención en las cosas más importantes.

### **Búsqueda de objetividad en los controles**

La administración posee necesariamente muchos elementos subjetivos, pero lo ideal sería que la determinación de si un subordinado es eficaz o no en su trabajo no dependiera de consideraciones subjetivas. Si los controles son subjetivos, la personalidad del administrador o del subordinado puede influir en los juicios de desempeño y restarles precisión a éstos; pero a los individuos les resulta difícil eludir el control de su desempeño, particularmente si las normas y medidas se mantienen al día mediante revisiones periódicas. Este requisito puede resumirse diciendo que para el control eficaz se requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.



### **Garantía de flexibilidad de los controles**

Los controles deben seguir siendo funcionales ante la posibilidad de cambios en los planes, circunstancias imprevistas o rotundos fracasos. Para que los controles mantengan su eficacia a pesar de fracasos o cambios inesperados en los planes, deben ser flexibles.

### **Economía de los controles**

Los controles deben justificar el costo. A pesar de la simpleza de este requisito, a menudo es difícil cumplirlo en la práctica. Aun administrador puede dificultársele indagar qué sistema de control en particular justifica su costo o incluso a cuánto asciende éste.

Pero a menudo la magnitud de los problemas, la amplia extensión del área de planeación, la dificultad de coordinar planes y la deficiente comunicación administrativa de las organizaciones de gran tamaño implican controles tan costosos que su eficiencia general no resiste la comparación con controles menores de pequeñas empresas. Las técnicas y métodos de control son eficientes cuando sacan a la luz desviaciones reales o potenciales respecto de los planes con un costo mínimo.

### **Establecimiento de controles que inducen acciones correctivas**

Un sistema adecuado revelará dónde están ocurriendo fallas y quién es el responsable de ellas, y garantizará la aplicación de acciones correctivas. El control sólo se justifica si las desviaciones respecto de los planes se corrigen por medio de una planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados.



## 2.5. Proceso administrativo. Comparativo autores mexicanos

### 2.5.1. Agustín Reyes Ponce

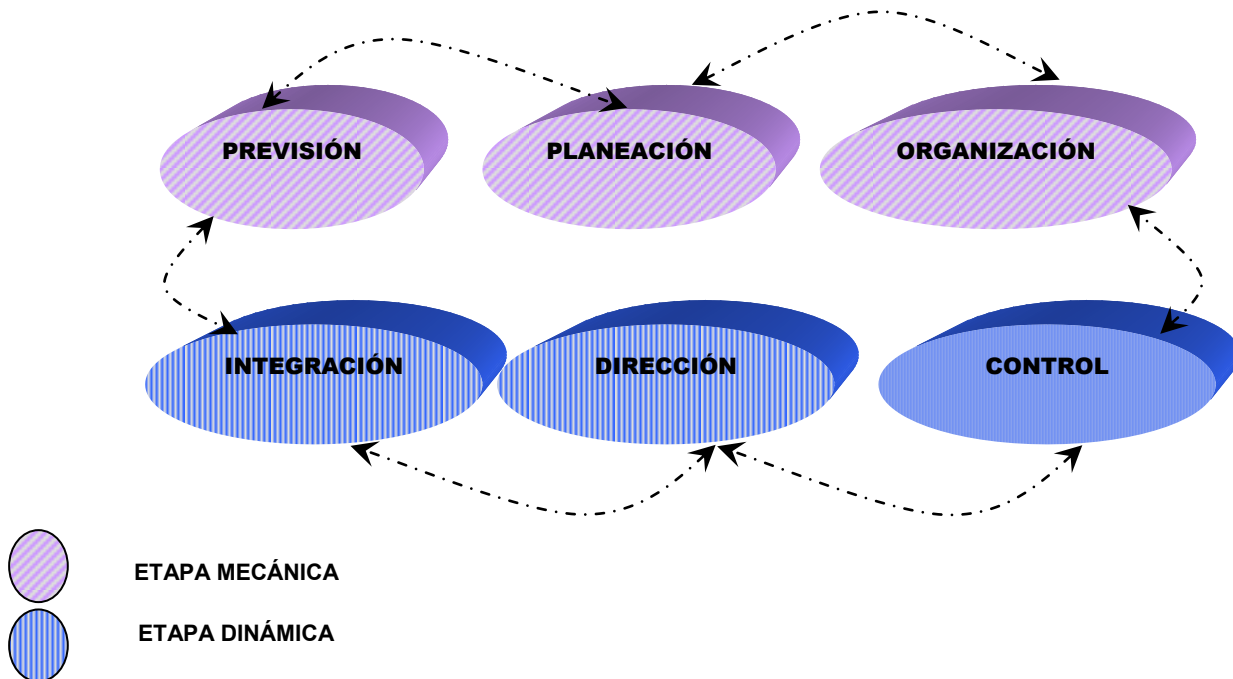


FIGURA 2.11.

Reyes Ponce divide el Proceso Administrativo en dos etapas: **Mecánica** y **Dinámica**.

La previsión, planeación, y organización corresponden a la mecánica, es decir, la parte teórica de la empresa. La integración, dirección y control corresponden a la etapa dinámica, es decir; la etapa práctica o real.

Reyes Ponce define las etapas del Proceso Administrativo de la siguiente manera:

#### **Previsión.**

El elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se



determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma. Responde a la pregunta: “**¿Qué puedo hacer?**”

### ***Planeación.***

Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios (políticas) que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlos y las determinaciones de tiempos y recursos, necesarios para su realización. Al respecto Reyes comenta “Planear es tan importante como hacer, porque la eficiencia es obra del orden por lo tanto necesitamos hacer planes antes de la acción” Responde a la pregunta: “**¿Qué debe hacerse?**” y “**¿Cuándo debe hacerse?**”

### ***Organización.***

La palabra organización viene del griego *organon* y significa instrumento, medio y estructura. Por tanto organización se define como:

“La estructuración Técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

Responde a la pregunta: “**Cómo lo voy a hacer**”

### ***Integración.***

Esta etapa forma parte e la dinámica y a su vez se divide en dos; la primera corresponde a las personas y la segunda a las cosas.

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. Responde a la pregunta: “**¿Con quién lo voy a hacer**”

### ***Dirección.***

“Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de

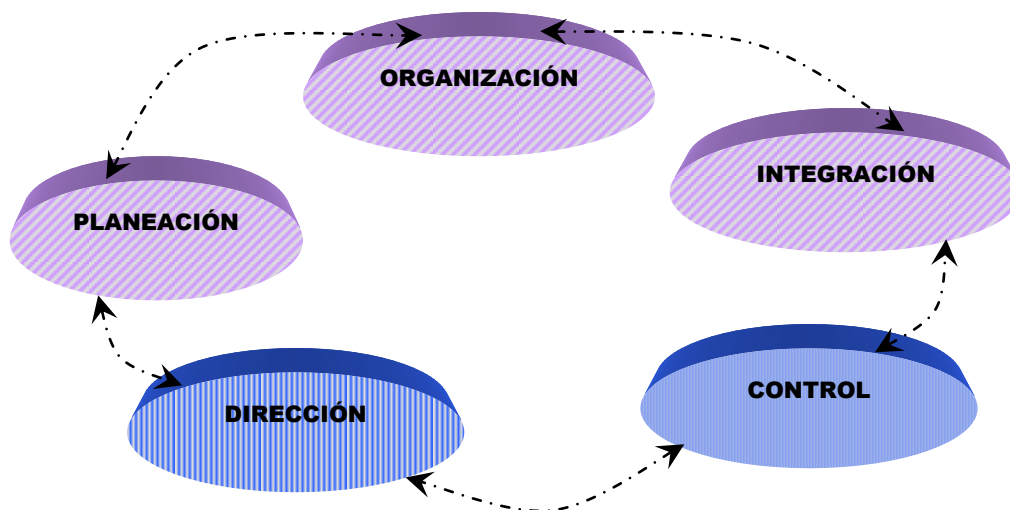


decisiones, ya sean tomadas directamente, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”.

**Control.**

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes. Responde a la pregunta: “¿Qué se hizo?”

**2.5.2. Isaac Guzmán Valdivia**



**FIGURA 2.12.**

Guzmán Valdivia define los elementos del Proceso Administrativo de la siguiente manera:

**Planeación.**

Señalar los objetivos que se persiguen. Dictar las políticas que orientan a los colaboradores así como los procedimientos que deberán aplicarse y elaborar los programas a corto y largo plazos incluyendo los factores de tiempo y costo.

**Organización.**

Consiste en coordinar, en definir las funciones y responsabilidades de las actividades que se realizan en cada empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los



elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden.

**Integración.**

Consiste en escoger adecuadamente a las personas, conservarlas y desarrollarlas para que cubran todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su buen funcionamiento.

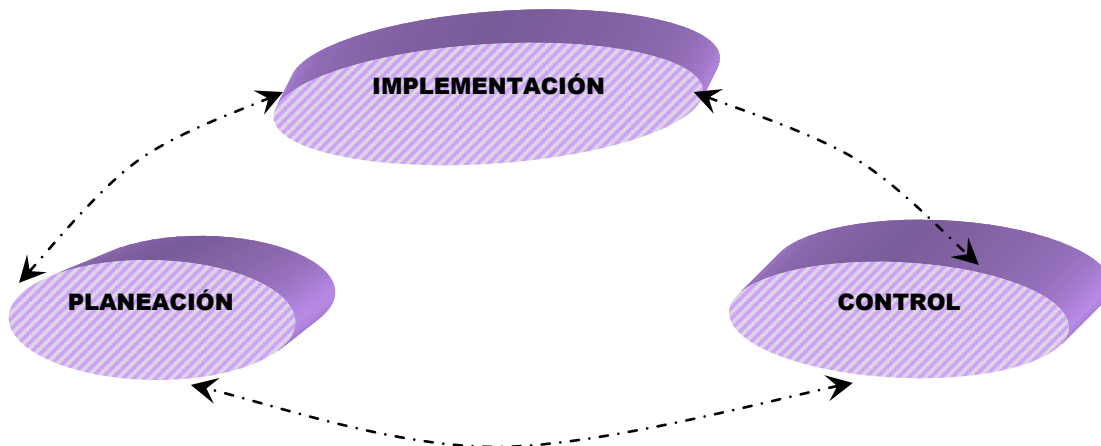
**Dirección.**

Consiste, fundamentalmente, en motivar a los colaboradores para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomiende, un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.

**Control.**

Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.

**2.5.3. José Fernández Arena**



**FIGURA 2.13.**

Fernández Arena, define los elementos del Proceso administrativo, de la siguiente manera:



**Planeación.**

En la planeación se definen los problemas por resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.

**Implementación.**

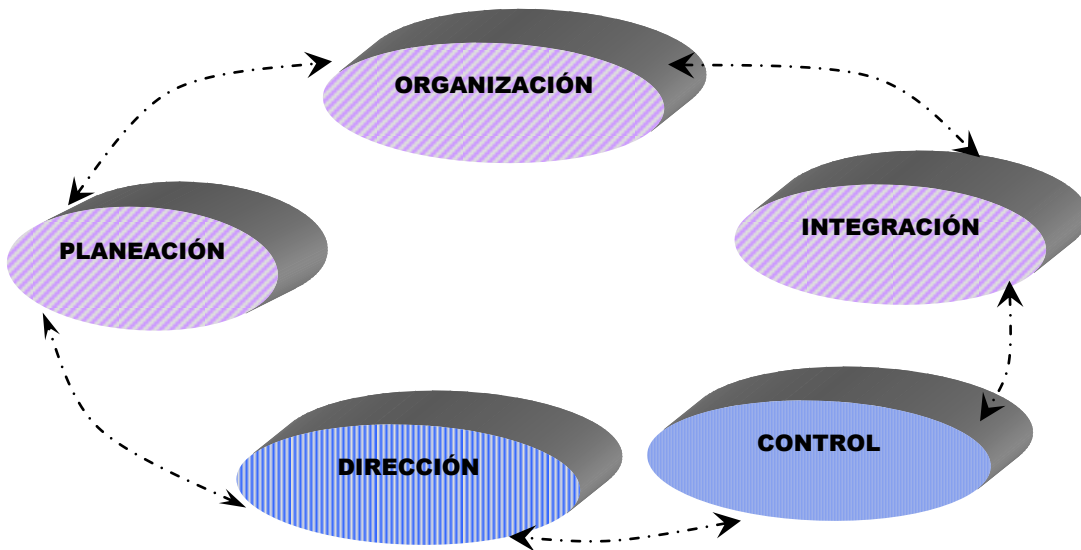
“La planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr su implementación. Dentro de esta etapa, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado.

La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger lo mejor.”

**Control.**

Es la evaluación periódica de los resultados de la empresa con el fin de mejorar las acciones de la planeación, la implementación y el control.

**2.5.4. Laris Casillas**



**FIGURA 2.14.**



Laris Casillas define los elementos del Proceso administrativo, así:

### ***Planeación.***

Este autor, en forma esquemática, dice que la planeación consiste en determinar:

- Objetivos
- Políticas
- Métodos y procedimientos
- Programas
- Presupuestos

### ***Organización***

En forma esquemática, Laris afirma que la organización consiste en:

- Departamentalización
- Jerarquías
- Comunicación; horizontal y vertical

### ***Integración Humana.***

Consta de las siguientes etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Entrenamiento
- Desarrollo

### ***Dirección.***

En forma esquemática, señala que la dirección consiste en usar correctamente:

- Autoridad
- Relaciones jefe-colaborador
- Comunicaciones jefe-colaborador, informales-formales
- Y que el trabajo central del director consiste en la Toma de Decisiones.





### **Control.**

En forma sistémica, el control requiere de:

- Medidas de la operación
- Definición de estándares e indicadores
- Obtención de información
- Comparación
- Acción correctiva

### **2.6. Proceso Administrativo Estratégico**

Las estrategias se prevén, se visualizan, planean, organizan y en su caso se organiza la empresa o institución en razón de los que se busca; así mismo, se dirigen y se controlan.

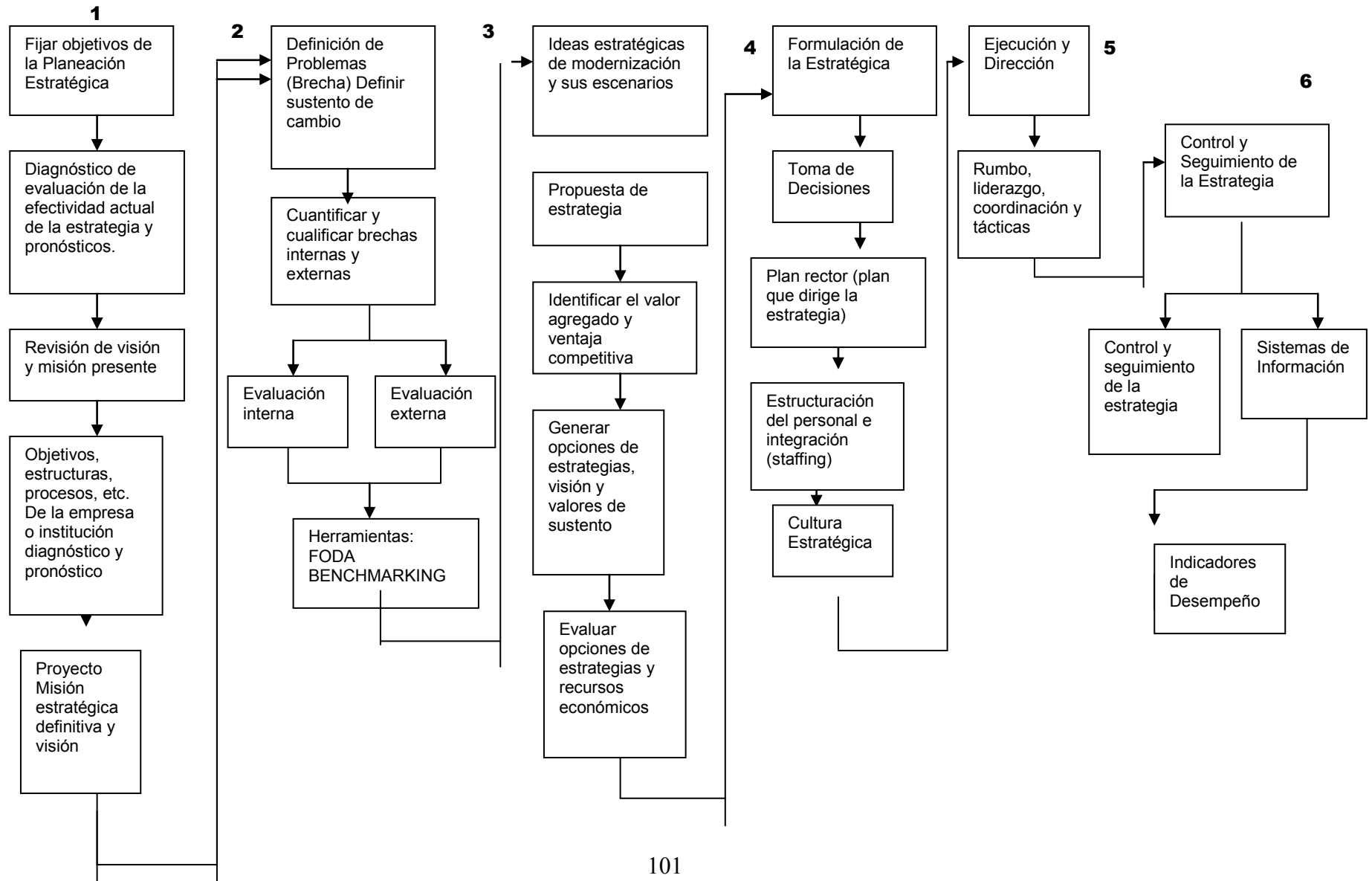
Cuando se desea planificar estratégicamente el desarrollo de una empresa o institución que ya está funcionando, se prevé, diagnostica y hasta se pronostica según a dónde se dirija, y se revisan los objetivos y la misión de los productos y servicios en el mercado con un análisis de sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Con base a lo anterior se elabora un plan y se revisan la estructura y el *staff* de colaboradores, con su grado de integración a la empresa. Se dirige con esos elementos y se controla el desenvolvimiento y desempeño de la estrategia.

El proceso administrativo estratégico incluye una etapa de análisis, el primer punto de arranque. Implica conocer el origen y desenvolvimiento de la empresa y el conjunto de políticas, procedimientos, programas, estructuras, etc., que conforman la estrategia actual y sus premisas para determinar si es necesario un replanteamiento general. Lo único que requieren muchas empresas es afinar sus estrategias, tácticas y operaciones así como construir un futuro de acuerdo a la técnica del proceso administrativo estratégico.



FIGURA 2.15. Etapas del proceso administrativo estratégico





# **Capítulo 3**

## **Balanced Scorecard**

### **o**

## **Cuadro de Mando**

## **Integral**



### 3. Origen de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Los orígenes datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: *La medición de los resultados en la empresa del futuro*. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas<sup>1</sup> fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, el caso de *Analog Devices*<sup>2</sup>, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también nos mostró la forma en que *Analog* estaba utilizando un *Cuadro de mando corporativo*, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, tenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos.

Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los

---

<sup>1</sup> Las empresas incluían a Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, Du Pont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard y Shell Canadá.

<sup>2</sup> R.S. Kaplan, “Analog Devices: The Half-Life Metric,” Harvard Business School Case, 1990.



participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que nosotros etiquetamos como un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la innovación y formación.

El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Se resumieron los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, El Cuadro de Mando Integral, *Harvard Business Review* (enero- febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (luego fue ascendido a presidente) de la *FMC Corporation*, destacan por su especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. *Chambers y Brady* vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones.

Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico ya a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.



El trabajo con Chambers y Brady con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, *Renaissance Solutions, Inc.* (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.

Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un *sistema de indicadores* mejorado, para convertirse en un *sistema de gestión* central.



### **3.1. Concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

El Cuadro de mando integral permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales.

Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

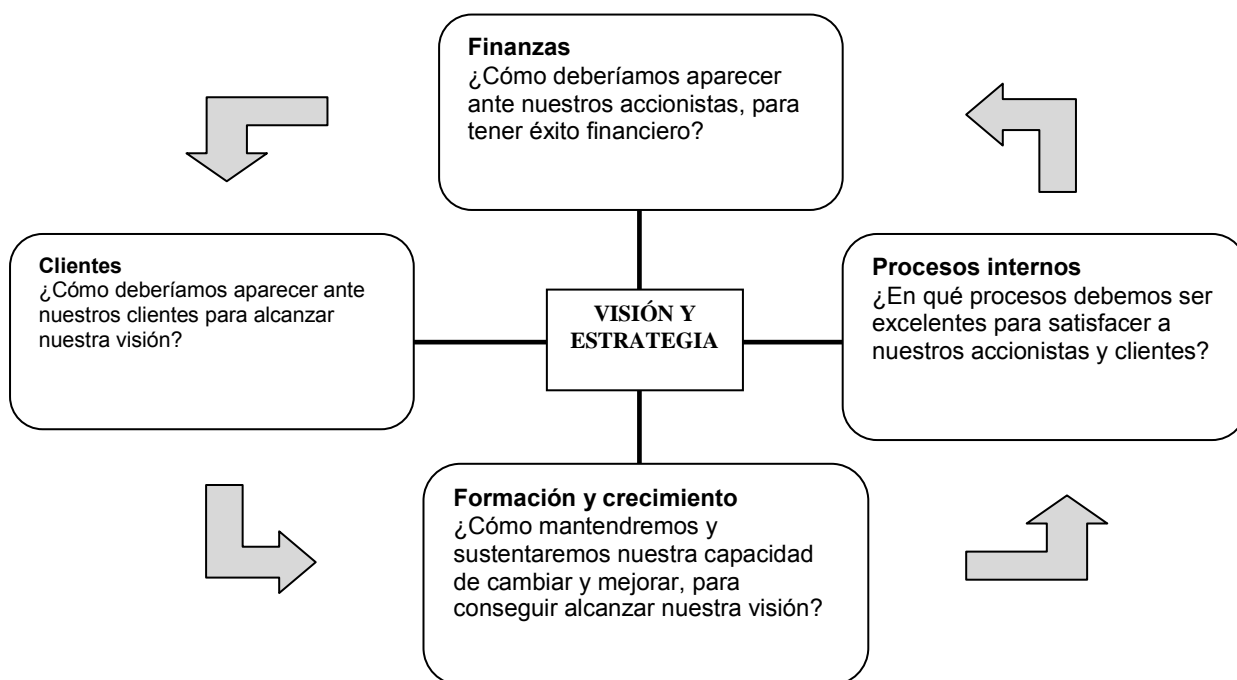
El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.



Los objetivos e indicadores de 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 del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

**FIGURA 3.1. Perspectivas del BSC**



El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden; ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, en interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.





### 3.2. Componentes de Balance Scorecard

Dentro de un sistema Scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

- Mapas Estratégicos: representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.
- Objetivos estratégicos: derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.
- Indicadores estratégicos: como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos.
- Iniciativas estratégicas: planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

Para asegurar la continuidad y coherencia con los sistemas y procesos operativos se deberá garantizar su conexión con los sistemas de gestión (Business planes-presupuestos - planes operativos)

#### 3.2.1. Mapas estratégicos

Un Mapa Estratégico nos ofrece una representación visual de la Estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

Las Perspectivas Económico Financiero y de Clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las Perspectivas Procesos Internos y Recursos Humanos describen cómo pretendemos alcanzar dichos resultados.

Por otro lado, la disciplina para crear el Mapa Estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la Estrategia.

Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las



expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica.

Se ha podido observar que en empresas de no más de 25 empleados su aplicación ha resultado muy efectiva, y en compañías mayores ayuda también a alinear las múltiples unidades de la empresa.

La gran mayoría de las empresas designan un responsable a cargo del Mapa. Ésta persona garantiza el continuo ingreso de datos, el mantenimiento, cumplimiento y organización de los reportes mensuales, y de preparar la agenda para las reuniones de management sobre la performance de la **Estrategia**.

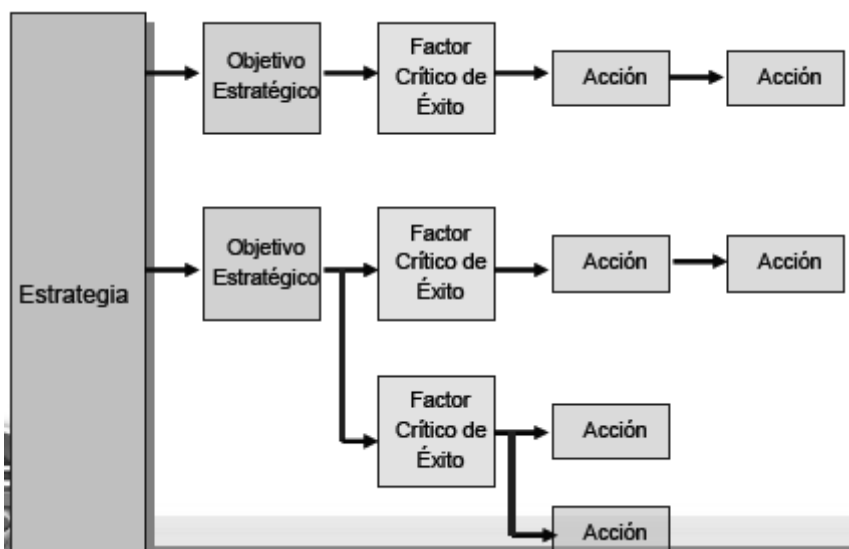
En organizaciones más grandes, el proceso es llevado a cabo en equipo dedicado a la Estrategia de la empresa. Esta oficina se encarga en especial del proceso de revisión periódica y actualización del Mapa y provee un recurso central para implementar los cinco procesos de management que permiten enfocar estratégicamente la empresa: movilizar, traducir, alinear, motivar y sostener.

Una parte importante del trabajo de este equipo apunta a reforzar la disciplina para asegurarse que las Estrategias alcancen los objetivos específicos para los accionistas y clientes, para formular una propuesta comercial que agregue valor en forma explícita; y en lo interno para crear y entregar dicha propuesta, alinear los recursos humanos, la información tecnológica y la organización cultural.

El marco de trabajo del Mapa Estratégico permite a las compañías identificar y unir el proceso interno con el humano, el informativo y la organización del capital para de esta manera lograr la propuesta comercial diferente. Así, el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard traducen la estrategia a objetivos específicos, medidas, targets e iniciativas en las cuatro perspectivas. En otras palabras, permite traducir, comunicar, implementar y revisar la Estrategia.

Una parte sustancial de nuestra metodología es ser completamente general y abierta; cualquier marco estratégico adoptado por una compañía necesita ser traducida y comunicada a través de todas las unidades comerciales y a todos los empleados para poder implementar la Estrategia efectivamente.

Los Mapas Estratégicos ayudan a profundizar el concepto de alineamiento. Lo que sigue es trabajar en los aspectos de gobernabilidad del Balanced Scorecard integrando adjuntando tableros de directores y accionistas.



**FIGURA 3.2. Arquitectura de un Mapa Estratégico**

El Mapa Estratégico

- Traduce la estrategia en objetivos concretos y medibles
- Proporciona una representación visual de nuestra estrategia
- Facilita la comunicación de la estrategia a toda la organización

Principios Básicos en su construcción:

- Priorizar los objetivos
- Consensuarlos internamente

### 3.2.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.



Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivos los negocios en el término de un año.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.

La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

Sobre los objetivos específicos de una empresa:

- La distribución de los productos sede en forma oportuna a los clientes.
- Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- Realización de un programa de ventas promocional.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal

### **3.3. El Balanced Scorecard como sistema de gestión**

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 *ad hoc* 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. Y el Cuadro de Mando Integral está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

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:

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

### **3.3.1. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.**

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.



Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el benchmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas 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.

Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando, como unas espectaculares reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas comprensiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último. A través de una serie de relaciones de causa y efecto, incorporadas en el Cuadro de Mando Integral, estas capacidades pueden, eventualmente, traducirse en una actuación financiera superior.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

En el momento en que una empresa establece objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan).

Estos objetivos a corto plazo proporcionan blancos específicos para la estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.



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.

### **3.3.2. Aumentar el *Feedback* y la formación estratégica**

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir *feedback* sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

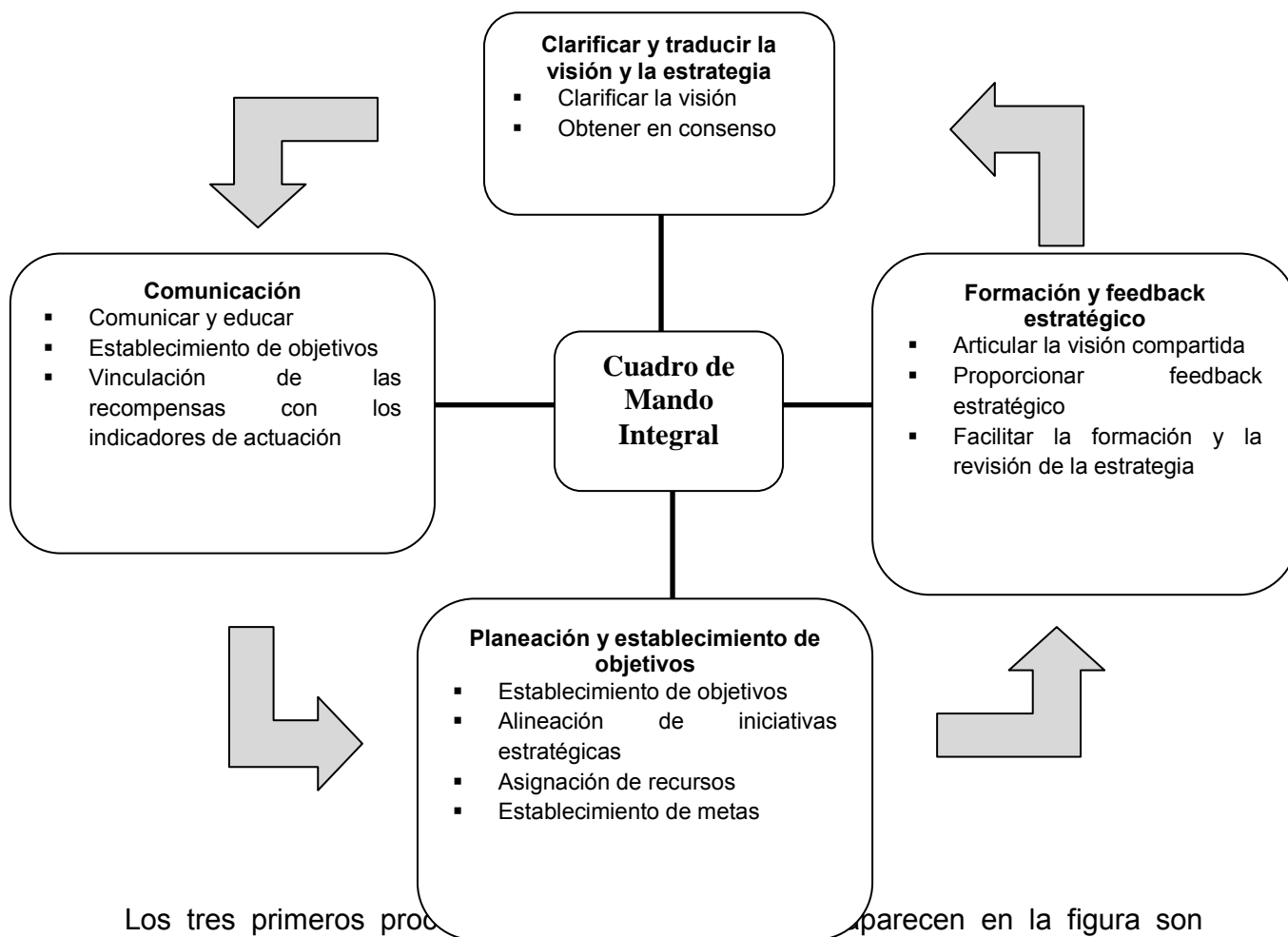
Al haber establecidos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la *clarificación* de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. Figura. 3.3. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El proceso de *comunicación* y

alineación, el segundo proceso moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos.

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de *planificación*, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, el tercer proceso define objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores; también favorece el cambio.

**FIGURA 3.3. Planeación y establecimiento de objetivos**







La teoría que se esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es que el capitán del barco (el director general) determina la dirección y la velocidad del barco (la unidad de negocio). Los marineros (los directivos y empleados de primera línea) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán. Se establecen unos sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la dirección. Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de *feedback* de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante. Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione si esos resultados planeados siguen siendo deseables.

Tampoco se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como defectos, y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado.

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir *feedback* sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. La situación se acerca más a la metáfora de lo que sería participar en una regata a vela, altamente competitiva, con un tiempo y unas condiciones del mar cambiantes, que a gobernar un barco aislado, a través de un medio ambiente estable hasta llegar a su destino.

En una regata sigue existiendo una cadena de mando. Pero el capitán está vigilando constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en la conducta de los competidores, a las capacidades del equipo y del barco, a las condiciones del



viento y a las corrientes del agua. Y el capitán ha de recibir información procedente de una multitud de fuentes, tales como la observación personal, los instrumentos y las mediciones, y especialmente el consejo de los tácticos del barco que además inspeccionan las condiciones para que les sea posible idear planes para aprovechar los cambios ambientales y para contrarrestar el comportamiento de los competidores.

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle.<sup>3</sup>El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de *feedback* sobre si las estrategias que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito, el proceso de formación de doble bucle. Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de 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. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo pasará antes de que las mejoras en la calidad del producto y la entrega puntual conduzcan a una cuota incrementada del negocio de los clientes y a unos márgenes más elevados sobre las ventas existentes, y cuán grande será el efecto? Con una cuantificación de este tipo de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y

---

<sup>3</sup> Para un amplio comentario de la formación de un sólo o doble bucle en los procesos de gestión, ver Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*; y “Teaching Smart People How To Learn”, *Harvard Business Review* (Mayo-Junio): 99-109.



la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

Si los empleados y directivos de una organización han cumplido con los inductores de la actuación como la formación de los empleados, la disponibilidad de sistemas de información, el desarrollo de nuevos productos y servicios el fallo en la consecución de los resultados esperados por ejemplo, mayores ventas o múltiples productos vendidos por cliente indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida. Esta clase de evidencia de no conformidad debe tomarse muy en serio. Los directivos deben iniciar un intenso diálogo para revisar las condiciones del mercado, las propuestas de valor que están presentando a los clientes seleccionados, el comportamiento de los competidores y las capacidades internas. El resultado puede muy bien ser que reafirme la creencia en la estrategia actual, pero que ajuste la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral.

Por otro lado, las revisiones intensivas de la estrategia pueden poner de relieve que se necesita una estrategia enteramente nueva un resultado de formación de doble bucle a la vista de los nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Cuadro de Mando habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Nuestra experiencia nos dice que este proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial.

### **3.4. Importancia para las empresas del Cuadro de Mando Integral**

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con



indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Como hemos visto, el Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradora y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado creciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”.<sup>4</sup>

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. 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 las causantes del éxito actual y 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. Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y *no* como un sistema de control.

---

<sup>4</sup> P. Senge, *The Fifth Discipline; The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990).



Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

### **3.5. La vinculación de los indicadores múltiples del Cuadro de Mando para formar una sola estrategia**

Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

#### ***Las relaciones de causa- efecto***

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe 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.

Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado puede ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE (*medida de los rendimientos sobre el capital empleado*). Pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando.

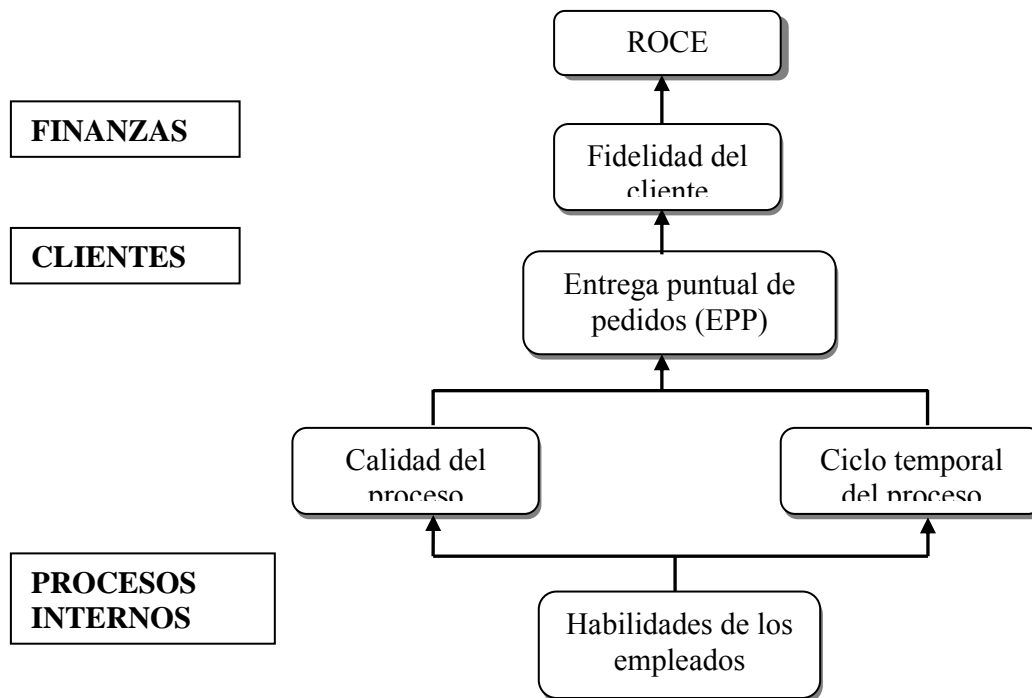


El proceso sigue adelante preguntado en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional.

Puede que para el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores que pueden ser medidas del Cuadro de Mando en la perspectiva interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos?

Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Ahora ya podemos ver cómo toda una cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

**FIGURA 3.4.**



### **Formación y crecimiento**

De una forma similar, el trabajo reciente en la cadena de beneficio del servicio ha puesto de relieve las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la



satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y, finalmente, la actuación financiera.<sup>5</sup>

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 de 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.

### **3.5.1. La unidad organizativa para un Cuadro de Mando Integral**

Los Cuadros de Mando Integral están mejor definidos para las *unidades estratégicas de negocio* (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Balanced Scorecard conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Balanced Scorecard para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando, que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia.

De este modo, el Balanced Scorecard de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN. Lo importante para saber si un

---

<sup>5</sup> J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, “Putting the Service Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review* (Marzo- Abril 1994)164-174.



departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando Integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada. En lugar de ello, los objetivos y medidas del Cuadro de Mando pueden terminar siendo un promedio o una mezcla de varias estrategias distintas.

¿Posicionamiento estratégico o motivación por las competencias centrales/capacidades?

El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma.<sup>6</sup> Puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio. Para cualquier enfoque que la alta dirección de la UEN utilice para formular su estrategia, el Cuadro de Mando Integral le proporcionará un mecanismo inapreciable para conducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes.

---

<sup>6</sup> Sin embargo, a medida que muchas organizaciones empiezan a desarrollar cuadros de mando integrales, se dan cuenta, pronto, de que les falta consenso respecto a la estrategia de su unidad de negocio. En tales casos, el desarrollo de los objetivos y medidas del Cuadro de Mando Integral, se convierte en el cotizador de un proceso, más preciso, de formulación de la estrategia, entre la alta dirección.





### **3.6. Indicadores estratégicos**

Los indicadores del *balanced scorecard* son el soporte para la medición de los objetivos y tienen la función de dotar de capacidad de medición a los objetivos estratégicos.

Los indicadores o índices pueden ser financieros o no financieros y para su elección nos podremos preguntar ¿en qué nos podremos basar para saber si se ha conseguido el objetivo?

Para determinar su selección habrá que tener en cuenta su disponibilidad actual, el coste de medición y su coherencia en la relación causa-efecto.

Los indicadores no son lo prioritario en un cuadro de mando integral y la determinación de todos ellos no resultará imprescindible para la puesta en marcha del BSC

Es conveniente realizar revisiones periódicas (trimestralmente) de los indicadores que no ofrezcan una expresión clara del objetivo que están midiendo.

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.



- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Como se planteó anteriormente las variables clave son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero si lo son el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos.

"Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos."

La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las habilidades de la administración, puesto que de ello depende el control adecuado. En relación con esto, los directores tienen que hacerse preguntas como estas: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor



cuando no se cumplen estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información?

La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición.

### **La forma de medir la estrategia empresarial**

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir el Cuadro de Mando, y segundo, han de utilizarlo.

Está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al Cuadro de Mando.

A continuación se mencionará los indicadores genéricos que aparecen en los cuadros de mando de la mayoría de organizaciones, como las siguientes:

#### **Perspectiva**

#### **Indicadores genéricos**

Finanzas

Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico.

Clientes

Satisfacción, retención y cuota de mercado

Procesos internos

Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.

Formación y crecimiento

Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.



### **3.6.1. La perspectiva financiera**

La construcción de un Balanced Scorecard debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

El Cuadro de Mando Integral 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. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el costo y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

#### **Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.**

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos 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. Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con *cash flows* negativos y



muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que 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, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

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. Estos negocios ya no quieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación.



Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor del accionista. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el *cash flow*. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, lo que podría animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en las proyecciones de rendimientos futuros. En lugar de ello, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede desenvolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a las unidades de negocio en fase de recolección.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa.

Una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección, y finalmente a la salida.<sup>7</sup> Pero ocasionalmente, un negocio que se encuentra en una

---

<sup>7</sup> Algunos negocios ya no encajan en los objetivos estratégicos de la empresa, o ya no pueden generar unos adecuados rendimientos de dinero o financieros. Estos negocios deben mantenerse lo



fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento.

Una transformación de esta case cambiaría completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Éste es el motivo por el que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

### **La gestión del riesgo**

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

### **Temas estratégicos para la perspectiva financiera**

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

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

---

justo para que la empresa pueda poner en práctica una estrategia de “salida”, ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado. En la fase de salida, los indicadores financieros deben centrarse en el mantenimiento del valor existente. Los indicadores para los negocios que se encuentren en esta fase, deben derivarse de que el Director General y el Director Financiero de la empresa, comprendan claramente lo que se necesita para preparar al negocio de cara a una venta ordenada y que aumente al máximo el valor. Los factores que pueden poner en peligro la capacidad de vender la unidad, como un aumento del pasivo y la creación de desechos, desperdicios, polución, o clientes insatisfechos, pueden ser controlados y vigilados estrechamente.



El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

### **El crecimiento y diversificación de los ingresos**

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

### ***Nuevos productos***

Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado, digamos de dos a tres años.

La forma preferida es que el nuevo producto o la extensión de un nuevo producto sea una mejora espectacular sobre las ofertas existentes, a fin de que capture nuevos mercados y clientes, y no se limite a reemplazar las ventas de los productos más antiguos. Pero si se utiliza demasiada presión sobre este indicador únicamente (hay menos peligro con un Cuadro de Mando Integral), una unidad de





negocio podría obtener una buena puntuación de dicho indicador haciendo una serie continua de mejoras incrementales que reemplazaran a los productos existentes, pero ninguna de ellas ofrece ventajas inequívocas a clientes. O de forma alternativa y más disfuncional (y afortunadamente mucho menos probable), una unidad de negocio podría, sencillamente, dejar de vender un producto maduro de alto volumen, permitiendo que las ventas de un producto reciente representen una parte mayor de las ventas totales. Para poder hacerse una idea sobre si el nuevo producto o servicio representa una mejora clara sobre las ofertas anteriores, algunas empresas se centran en los precios o en los márgenes brutos de los nuevos productos y servicios, contando con que las ofertas que tengan una funcionalidad y un valor para el cliente mucho más significativo, es probable que proporcionen un margen más alto que los productos maduros existentes.

### **Nuevas aplicaciones**

La utilización de productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.

### **Nuevos clientes y mercados**

Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos. El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado.

Además permite que la unidad saque sus conclusiones sobre si el crecimiento de cuota de mercado procede de la mejora en la competitividad o se trata únicamente del crecimiento del tamaño total del mercado. Ganar ventas pero perder cuota puede indicar problemas con las estrategias de la unidad o con el atractivo de sus productos y servicios.



### **Nuevas relaciones**

Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

Las empresas pueden manifestar que su estrategia es pasar a una estrategia más diferenciada, pero si sus indicadores financieros sólo son ventas agregadas, beneficios y rendimientos sobre el capital empleado, es posible que estén consiguiendo unos objetivos financieros a corto plazo, pero que no estén teniendo éxito en su estrategia. Necesitan distinguir qué cantidad de sus ventas procede del ofrecimiento de precios competitivos, frente a las ventas que se hacen por más de su valor nominal, o a través de relaciones a largo plazo como resultado de los servicios con valor añadido.

### **Nueva variedad de productos y servicios**

Ampliando esta idea, puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios. Por ejemplo, una empresa puede creer que dispone de una ventaja de costo sustancial en segmentos seleccionados, en los que puede arrebatar negocios a la competencia, ofreciendo unos precios significativamente más bajos. Si se sigue esta estrategia de costo bajo, debería medirse el crecimiento de las ventas en los segmentos seleccionados. Por otro lado, la empresa puede decidir adoptar una estrategia más diferenciada, eliminando el énfasis en las ofertas a bajo precio, e intentando cambiar su variedad de productos y servicios, hacia unos artículos con unos precios con prima.



### **Una nueva estrategia de precios**

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

Algunas empresas han descubierto especialmente en el caso de productos especializados o clientes especialmente exigentes que los precios pueden ser aumentados o, lo que sería equivalente, que se pueden eliminar los grandes descuentos sin perder cuota, para cubrir los costos de las características y servicios de los productos y clientes que en la actualidad no son rentables. La rentabilidad por producto, servicio y cliente, o los porcentajes de clientes y productos no rentables, proporcionan señales (y no necesariamente las únicas) de que sería oportuno cambiar los precios, o sobre el éxito y fracaso de anteriores estrategias de precios. En el caso de los productos y servicios altamente homogéneos, un simple índice de precios para los ingresos netos por tonelada, el precio por visita o el precio por unidad, pondrán de relieve las tendencias en la estrategia de precios de la empresa y del sector.

### **Reducción de costos/ mejora de la productividad**

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costos y productividad.

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

Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. Los esfuerzos para reducir costos a través de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados. Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.



### **La reducción de los costos unitarios**

En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costos sea reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para las empresas con un resultado relativamente homogéneo puede ser suficiente tener como único objetivo la reducción de costos por unidad.

### **Mejorar el mix de los canales**

Un método especialmente prometedor de reducir costos es pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costos, esta podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo.

Así pues, incluso sin mejora alguna de la eficiencia de los procesos subyacentes (una asunción disparatadamente conservadora), el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costos.

### **Reducir los gastos de explotación**

Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de venta, generales y administrativos.<sup>8</sup> Lo ideal sería que las organizaciones intentaran medir los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos. Deberían intentar no limitarse a reducir al gasto y suministro de estos recursos, sino aumentar su eficacia; más clientes, más ventas, más transacciones, más productos nuevos, mejores procesos, así como la eficacia del trabajo realizado por estos recursos (qué cantidad de resultados y beneficios producen estos recursos con un nivel dado de *input* de recursos). Estos indicadores del tipo productividad exigen que la organización analice el trabajo que está siendo realizado por los recursos de apoyo, intente cuantificar el resultado producido, y

---

<sup>8</sup> S.L. Mintz, “Spotlight on SG&A”, *CFO Magazine* pàg: 63-65.



luego derive medidas de la cantidad y calidad del resultado producido, así como el ratio entre los resultados producidos y el *input* consumido. Los análisis de costos basados en las actividades proporcionan esta clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven. Vista desde esta perspectiva, la distinción algo artificial entre los costos directos y los indirectos, que prevalece hoy en día en muchas organizaciones, puede ser eliminada.

### **Utilización de los activos/ estrategia de inversión**

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

### **Ciclo de caja**

Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.

La teoría que se esconde detrás de esta medida es sencilla. La empresa adquiere materiales o productos (y en el caso de las empresas fabricantes, paga a los trabajadores y el costo de la conversión para producir productos acabados). El tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende representa la cantidad de tiempo en que el capital está paralizado en las existencias. De éste puede deducirse la cantidad de tiempo transcurrido desde que se adquieren los materiales, la mano de obra y otros *inputs* hasta que hay que hacer el pago en metálico (el plazo de pago).

El plazo de cobro mide el tiempo que transcurre desde que se hace una venta hasta que se recibe el pago de los clientes. Así pues, el ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de *inputs*, en cobros de los clientes. Algunas empresas operan con ciclo negativo; pagan a los proveedores después de recibir el dinero de los clientes.



De hecho, si se ajustan muchísimo las existencias a las ventas finales, se cobra rápidamente de los clientes, y se negocian unas condiciones favorables con los proveedores, les será posible proporcionar, y no consumir, capital procedente de su ciclo operativo día a día. Aunque a muchas empresas les será difícil, si no imposible, tener unos ciclos de caja negativos o cero, el objetivo de reducir los niveles actuales del ciclo puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante.

### **Mejorar la utilización de los activos**

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

Muchos de los recursos de una organización proporcionan la infraestructura para realizar el trabajo: diseño, producción, venta y preparación. Estos recursos pueden exigir unas inversiones considerables. Es seguro que las inversiones incluyen capital físico, como sistemas de información, equipos especializados, instalaciones de distribución y otros edificios e instalaciones físicas. Pero las inversiones también incluyen capital intelectual y humano, como técnicos expertos, bases de datos y personal experto en el mercado y los clientes. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento procedente de estas inversiones en infraestructura potenciado que las múltiples unidades de negocio las compartan. Aparte de los beneficios potenciales de los ingresos resultantes de compartir el conocimiento y los clientes, las reducciones de costo pueden conseguirse al no repetir formas similares de activos físicos e intelectuales en las múltiples unidades. Así pues, las empresas que intentan conseguir una cierta economía de escala o de diversificación a través de inversiones en activos especializados materiales e inmateriales pueden fijar los objetivos para aumentar el porcentaje de recursos que comparten con otras unidades de negocio.



### 3.6.2. La perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes; satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes”, y convertirse en “el proveedor número uno de nuestros clientes”.

Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. *Así pues, la perspectiva del cliente del*



*cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.*

### **La segmentación del mercado**

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

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Algunas empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas del cliente.

El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos cuadros de mandos integrales, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación diferenciadores de los resultados del cliente. Responden a la pregunta *¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último cuota de mercado?* Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.





### **Grupo de indicadores centrales del cliente**

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

- 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.

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

### **Cuota de mercado y de cuentas**

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

Cuando las empresas tienen unos clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados también pueden utilizar una segunda medida de cuota de mercado: la cuota en las compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. O sea, la cuota de negocios con esos clientes seleccionados podría disminuir a causa de que los clientes están proporcionando menos negocio a todos sus proveedores.

### **La retención de los clientes**

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones diamantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la



retención de clientes.<sup>9</sup> Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes; por ejemplo, empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período.

### **El incremento de clientes**

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

### **La satisfacción del cliente**

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa.

### **La rentabilidad del cliente**

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente; cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos. Como sea que la satisfacción del cliente y una alta cuota de mercado son, en sí mismas, sólo unos medios de conseguir unos rendimientos financieros más altos, es probable que las empresas deseen medir no sólo el alcance del negocio que hacen con los clientes, sino también la rentabilidad de este negocio, especialmente en los segmentos de clientes seleccionados.

Los sistemas de costos basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los

---

<sup>9</sup> J. Hestkett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Shlesinger, “Putting the Service Profit Chain to Work”, Harvard Business Review, pàg: 164-174



clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización. Los servicios especialmente difíciles o exigentes pueden requerir que la unidad, o bien decline el negocio, o busque aumentos de precio que le compensen por los recursos que debe emplear para satisfacer esa demanda del cliente.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero los clientes no rentables que han estado con la empresa durante muchos años es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos.

La figura 3.5. , presenta una forma sencilla de combinar las consideraciones de segmentos de mercado seleccionados y la rentabilidad del cliente.

Los clientes de las dos cédulas diagonales principales de la figura 3.5. , son fáciles de manejar. Es seguro que una empresa quiere retener a sus clientes rentables de los segmentos seleccionados, y debería tener muy poco interés futuro en los clientes no rentables de los segmentos no seleccionados. Los clientes de las dos cédulas de fuera de la diagonal crean unas situaciones de gestión más interesantes. Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados (la cédula superior derecha) representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables.

Tal y como se ha comentado, los clientes nuevos pueden exigir muy poca acción que no sea vigilar si el aumento de negocio en el futuro les convierte en rentables. Los clientes más antiguos que no son rentables pueden requerir que se pongan unos precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan ampliamente, o desarrollar unas formas mejores de producir y entregar estos productos y servicios. Los clientes rentables en segmentos no seleccionados (la cédula inferior izquierda) pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y



comprobar si las nuevas demandas de servicios o características, o cambios en el volumen y variedad de productos y servicios que adquieren, hacen que se conviertan en no rentables. Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

**FIGURA 3.5. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente**

<b>Clientes</b>	<b>Rentables</b>	<b>No rentables</b>
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

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

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se han observado un conjunto común de atributos. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

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

***Atributos de los productos y servicios***

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



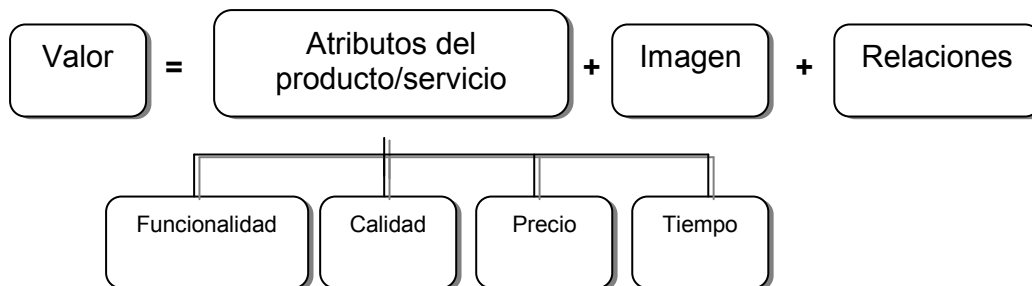
### **La relación con los clientes**

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

### **Imagen y prestigio**

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

**FIGURA 3.6.** Modelo genérico



### **3.6.3. La perspectiva del proceso interno**

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente, una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarca a varios departamentos de la organización. Para estos



procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de costo, calidad, producción y tiempo.<sup>10</sup>

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y costo, esta clase de mejoras facilitarán la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.<sup>11</sup>

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

### **La Cadena del valor del proceso interno**

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

---

<sup>10</sup> A pesar de cualquier medición a lo largo de líneas de la organización y departamentos no es una tarea trivial, no ha de ser tan difícil obtener indicadores de calidad, productividad, resultados y tiempo de los ciclos para la mayoría de los procesos. El indicador del costo es más difícil ya que no es posible realizar una medición física directa del costo. El cálculo de costos basado en las actividades tiene un papel valioso a la hora de facilitar el indicador del costo de los procesos.

<sup>11</sup> Robin Cooper, en *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) argumenta que muchas empresas japonesas realmente intentan competir superando a todos los rivales en el costo, la calidad, la funcionalidad y el tiempo en llegar al mercado de los nuevos productos, en lugar de competir en los segmentos seleccionados de cliente y de mercado. O con los subconjuntos de capacidades de la empresa.



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 organizaciones.

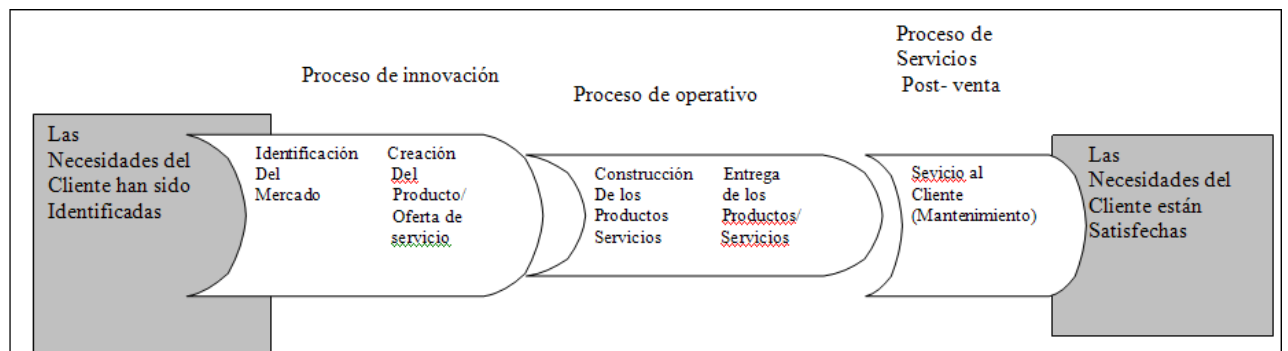
La excelencia en las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes. La cadena genérica de valor de la figura 3.6. muestra, sin embargo, que esta excelencia operativa puede que sea sólo un componente, y quizás no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior.

### ***El proceso de innovación***

Algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor.

**FIGURA 3.7. Cadena de Valor**





Hay que pensar en el proceso de innovación como en la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego, y siguiendo en esta onda larga de creación y crecimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes existentes.

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

Cuando las organizaciones utilizan sus procesos internos para satisfacer las necesidades concretas de los clientes, conseguir una información válida y fiel sobre el tamaño del mercado y las preferencias de los clientes se convierte en una tarea vital que hay que realizar bien. Además de encuestar a los clientes existentes y a los potenciales, este segmento puede incluir también imaginar unas oportunidades y mercados enteramente nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación.<sup>12</sup> Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización:

- Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes,

---

<sup>12</sup> Al realizar la investigación de mercado antes de diseñar el producto o servicio, la organización puede utilizar unos enfoques como el cálculo de los costos y el análisis del valor durante el proceso real de diseño, a fin de que las combinaciones deseadas de precio, funcionalidad y calidad de los clientes puedan incorporarse a un costo para el cual la empresa puede obtener el beneficio deseado. Una profunda consideración de la calidad, la funcionalidad y el costo durante la fase de diseño, es especialmente importante en los sectores en que hasta el 80% del costo del producto se determina durante la fase de diseño. Ver Cooper, When Lean Enterprises Collide, también Robin Cooper y W. Bruce Chew, “Control Tomorrow’s Costs Through Today’s Designs”, Harvard Business Review (enero-febrero de 1996):88-97.





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

La importancia creciente del proceso de investigación y desarrollo ha conducido a las organizaciones a gastar más dinero en estos procesos. De hecho, algunas empresas gastan más en sus procesos de investigación, diseño y desarrollo de lo que invierten en apoyar sus procesos de producción y de operaciones.

Así pues, el primer indicador del éxito del proceso de desarrollo de un producto puede que no aparezca hasta al cabo de tres años (el primer año después del año de inicio de las ventas). Los procesos de fabricación con ciclos medidos en intervalos de tiempo que van desde minutos a varios días, son más dóciles a la utilización de estándares, rendimientos y a toda una variedad de medidas de la productividad para evaluación y control. Pero la dificultad en medir la conversión de los inputs en outputs en I+D no debería impedir que las organizaciones especificaran los objetivos e indicadores para este tipo de procesos críticos para la organización. Las empresas no deberían caer en la trampa de *“si no puede usted medir lo que quiere, quiera lo que pueda medir”*.

### **Indicadores para el desarrollo del producto**

Los ingenieros de Hewlett-Packard diseñaron un indicador denominado el tiempo del punto de equilibrio (TPE) para medir la eficacia de su ciclo de desarrollo de producto.<sup>13</sup> TPE mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión que se realizó, inicialmente en su desarrollo. El TPE reúne en un solo indicador tres elementos que son críticos en un proceso eficaz y eficiente de desarrollo del producto. Primero, para que la empresa llegue a su punto de equilibrio en su proceso de I+D, debe haber recuperado su inversión en el proceso de desarrollo del producto. Así pues, el TPE incorpora no sólo el resultado del proceso de desarrollo del producto sino también

---

<sup>13</sup> Charles H. House y Raymond L. Price, “The Return Map: Tracking Product Teams, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1991): 92-100; también Marvin L., Paterson, “Designing Metrics”, cap.3 de *Accelerating Innovation: Improving the Process of Product Development* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1993).



el costo del proceso. Proporciona unos incentivos para lograr que el proceso de desarrollo del producto sea más eficiente.

En segundo lugar, el TPE acentúa la rentabilidad: se anima a los directivos de marketing, al personal de fabricación y a los ingenieros de diseño para trabajar juntos en el desarrollo de un producto que satisfaga las verdaderas necesidades de los clientes, incluyendo ofrecer el producto a través de un canal de ventas eficaz, a un precio atractivo y con un costo que permita a la empresa obtener unos beneficios que la resarzan del costo de la inversión en el desarrollo del producto.

Y el tercero, el TPE tiene un gran valor en tiempo: anima al lanzamiento de nuevos productos con mayor rapidez que la competencia y, por lo tanto, se pueden obtener con mayor rapidez mayores ventas, a fin de reintegrar la inversión en el desarrollo del producto.

Aunque el TPE es un indicador atractivo, funciona mejor como una medida para señalar un comportamiento deseado que como una medida del resultado. Pueden conseguirse unos tiempos excelentes de punto de equilibrio eligiendo únicamente proyectos incrementales en lugar de proyectos de avances espectaculares. Además, es difícil sacar un promedio del indicador a través de múltiples proyectos para producir un valor de conjunto TPE (un proyecto con un TPE extremadamente largo puede distorsionar un índice de conjunto). Y por último, el valor real del tiempo del punto de equilibrio de un proyecto no se pone de relieve hasta mucho después de que se ha completado el proceso de desarrollo del producto.

### ***El proceso operativo***

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

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la



recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega.

Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros, como los costos estándar, presupuestos y desviaciones. Sin embargo, con el tiempo, centrarse excesivamente en indicadores financieros tan estrechos como la eficiencia de la mano de obra, la eficiencia de las máquinas y las desviaciones del precio de compra, conduce a una situación altamente disfuncional: el mantener el personal y a las máquinas ocupados produciendo existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes, y pasando de un proveedor a otro persiguiendo los precios de compra más baratos (pero ignorando los costos de los pedidos de gran volumen y mala calidad, la inseguridad en los tiempos de entrega, y de unos procesos desconectados de pedido, recepción, facturación y cobro entre los proveedores de bajo precio y el cliente).

Los defectos asociados con la utilización de los indicadores de contabilidad de costos tradicionales en los ciclos de corta duración de hoy en día, y en un entorno de alta calidad enfocado al cliente, han sido documentados ampliamente.

### ***El servicio posventa***

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Otro aspecto del servicio posventa es el proceso de facturación y cobro.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costo descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio posventa. De este modo, la duración de los ciclos desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema puede medir la velocidad de respuesta a los fallos. Los indicadores de costo pueden evaluar la eficiencia, el costo de los recursos utilizados para los procesos de servicios posventa. Y la productividad puede medir



el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.

#### **3.6.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I+D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- a) Las capacidades de los empleados
- b) Las capacidades de los sistemas de información
- c) Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

#### **Las capacidades de los empleados**

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



### **Indicadores clave sobre los empleados**

Estos indicadores de los resultados son completados con unos inductores de la situación concreta de los resultados, Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

- a) La satisfacción del empleado
- b) La retención del empleado
- c) La productividad del empleado

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

### ***La medición de la satisfacción del empleado***

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es “Descontento” y el más alto es “Muy (o extremadamente) satisfecho”. Luego puede colocarse un índice global de la satisfacción del empleado en el Cuadro de Mando Integral, en el que los ejecutivos tendrán la posibilidad de ejercitarse en determinar la satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.



### ***La medición de la retención de los empleados***

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización 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 confiamos la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

### ***La medición de la productividad de los empleados***

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y 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.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

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

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados; satisfacción, retención y productividad deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ya hemos visto que los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos: perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.



### **Las capacidades de los sistemas de información**

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes.

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

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

### **Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos**

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. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

### **La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia**

Anteriormente se han establecido las bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral. Se han descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del crecimiento y aprendizaje.



El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

¿Por qué es tan importante construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una unidad de negocio?

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

### **3.7. La vinculación de las finanzas**

Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. *En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.*





### 3.8. Estructura y estrategia

El Cuadro de Mando Integral ha de reflejar la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia. Pero los cuadros de mando integrales son útiles también para otras unidades de la organización, como:

- Corporaciones que constan de diversas unidades estratégicas de negocios.
- *Join ventures* (empresas o sociedades conjuntas).
- Departamentos de apoyo en corporaciones y unidades de negocio.
- Empresas sin ánimo de lucro y empresas públicas.

### 3.9. La gestión de la estrategia del negocio

Una vez que los negocios han construido sus cuadros de mando integrales iniciales, deberían encajar el cuadro de mando en sus sistemas actuales de gestión. Los ejecutivos de las empresas han descubierto que el cuadro de mando les permite llenar un gran vacío que existía antes en sus organizaciones: una desconexión fundamental entre el *desarrollo y formulación* de la estrategia y su puesta en práctica o *implantación*.

Esta desconexión entre la formulación de la estrategia y su implantación es ocasionada por las barreras erigidas por los sistemas de gestión tradicionales que las organizaciones utilizan para:

- Establecer y comunicar estrategia e instrucciones;
- La distribución y asignación de recursos;
- Definir los objetivos e instrucciones individuales, de equipo y de departamentos, y
- Proporcionar *feedback*.

A continuación se presentan cuatro barreras específicas (ver figura 3.8.) para una implantación eficaz de la estrategia

- a) Visiones y estrategias que no son procesables



- b) Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento
- c) Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto plazo.
- d) Feedback táctico, no estratégico.

#### Barrera número 1: visión y estrategia no procesables

La primera barrera que se opone a la implantación de la estrategia se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia.

#### Barrera número 2: estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento

La segunda barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipo e individuos. En lugar de ello, la actuación departamental permanece centrada en cumplir con los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control de la gestión, y los equipos y los individuos dentro de los departamentos tienen sus objetivos vinculados a la consecución de objetivos tácticos y a corto plazo de los departamentos, con la exclusión de la construcción de capacidades que permitirían que se alcanzaran objetivos estratégicos a más largo plazo.

#### Barrera número 3: La estrategia que no está vinculada con la asignación de recursos

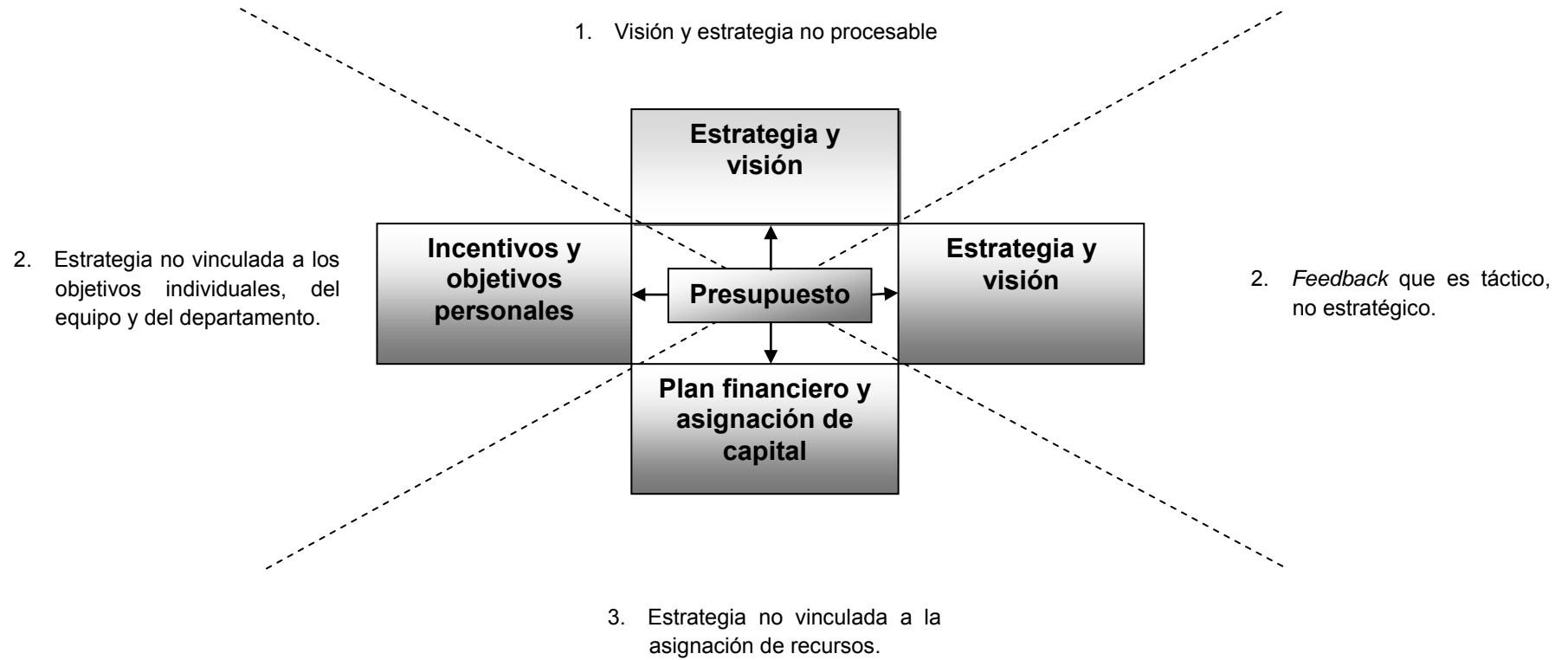
La tercera barrera para la implantación de la estrategia es el fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. Muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos a corto plazo (anuales). La consecuencia es que la provisión de fondos no acostumbra a estar relacionada con las prioridades estratégicas. Las grandes iniciativas como la



reingeniería se emprenden con muy poco sentido de la prioridad o del impacto estratégico, y las revisiones mensuales o trimestrales se centran en la explicación de las desviaciones entre las operaciones reales y las presupuestadas, y no en si se hace algún progreso en cuanto a los objetivos estratégicos. El fallo puede atribuirse en este caso a los vicepresidentes de planificación estratégica y de finanzas, por no ver que sus esfuerzos tenían que ser integrados, y no sólo seguirseles la pista, como unas agendas u órdenes del día funcionales separadas.



**FIGURA 3.8.** Las cuatro barreras para la implantación de la estrategia





#### Barrera número 4: un *feedback* táctico y no estratégico

La barrera final para la implantación de la estrategia es la falta de *feedback* sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de sistemas de gestión de hoy proporcionan *feedback* únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de este *feedback* es sobre indicadores financieros, comparando habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos mensuales y trimestrales.

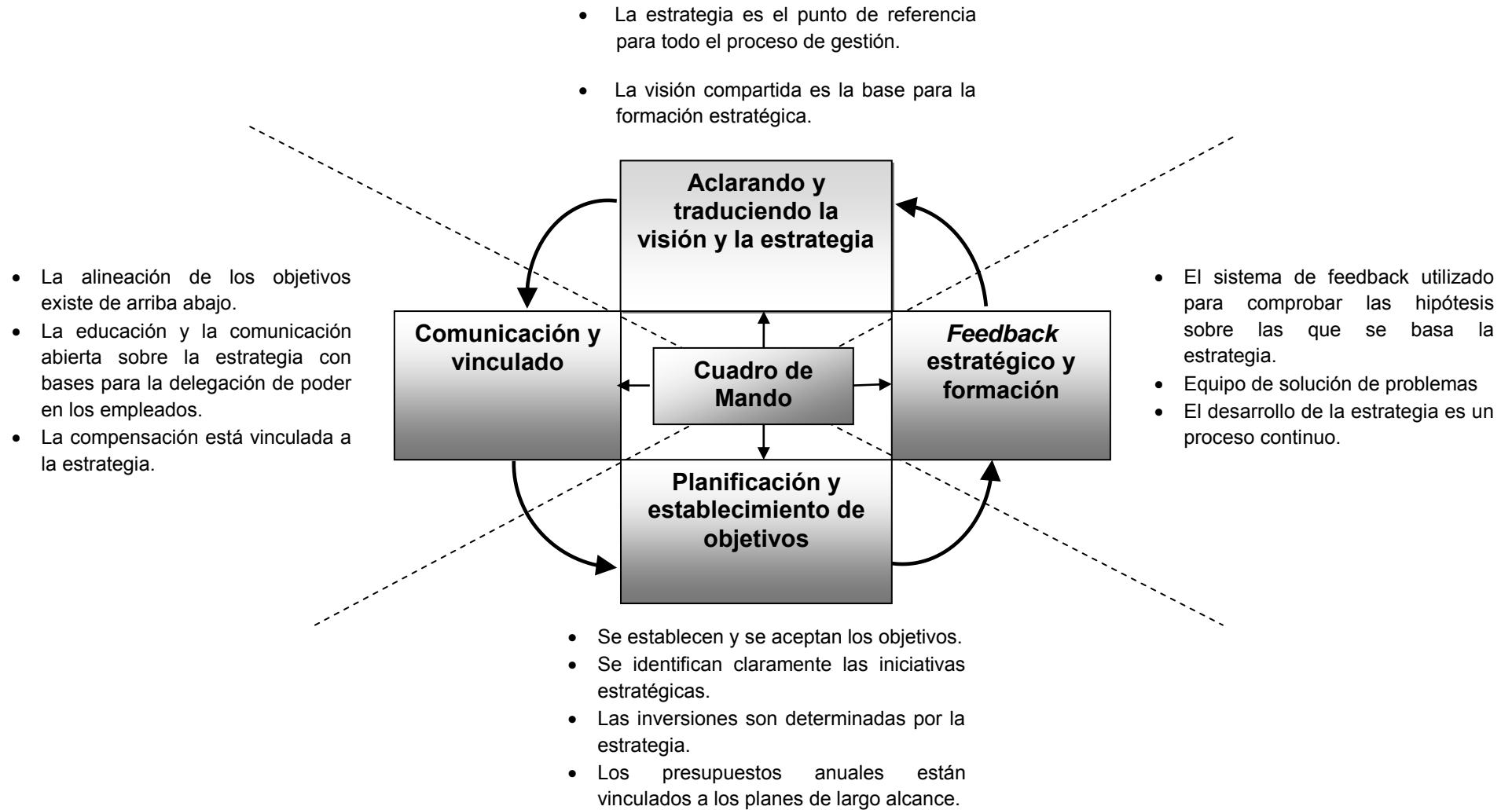
Se invierte muy poco tiempo o ninguno en examinar los indicadores de la implantación y del éxito de la estrategia.

El beneficio o recompensa final procedente de la utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégico se presenta cuando las organizaciones realizan revisiones estratégicas regulares, y no sólo revisiones operativas. Un proceso de formación y de *feedback* estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral tiene tres ingredientes esenciales:

- a) Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la estrategia general.
- b) Un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y permite la comprobación de la hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicos; y
- c) Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos sobre la actuación, y adapta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes.



**FIGURA 3.9.** Un sistema de gestión diferente para la implantación de la estrategia.





Conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo

La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartirán su estrategia y visión a largo plazo incorporada en el Cuadro de Mando Integral de la unidad de negocio con ellos, y los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia. Este feedback implica a los empleados en el futuro de la organización y les alienta a formar parte de la formulación e implementación de su estrategia.

El Cuadro de Mando Integral permite una alineación, de arriba abajo. El desarrollo del cuadro de mando debería empezar por el equipo ejecutivo. La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando. Pero sólo es el primer paso. Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave.

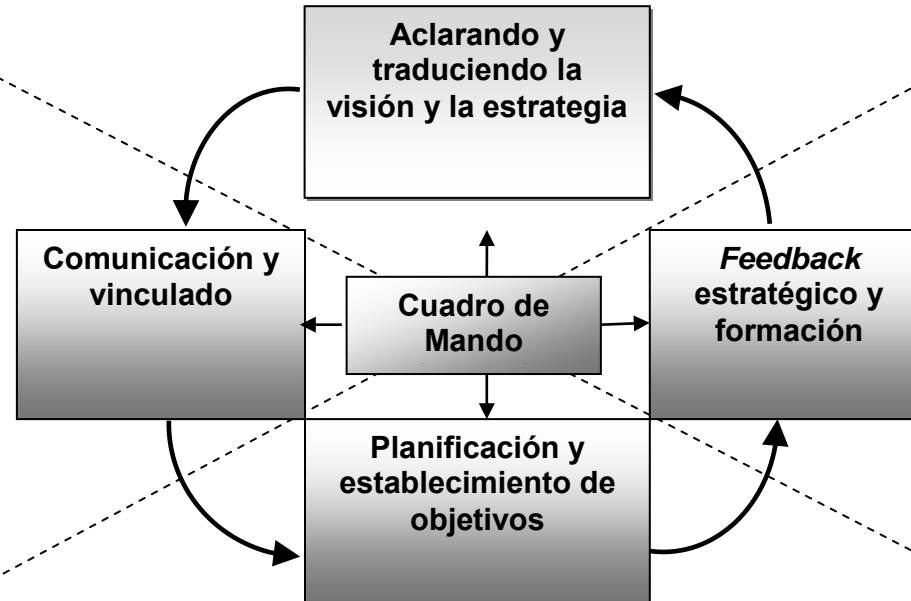
Al comunicar la estrategia y vincularla a sus metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Cuando todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio (ver la figura 3.10.)



**FIGURA 3.10.** Un sistema de gestión diferente. Comunicación y vinculación.

- La alineación de los objetivos existe de arriba abajo.
- La educación y la comunicación abierta sobre la estrategia con bases para la delegación de poder en los empleados.
- La compensación está vinculada a la estrategia.







La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo. Típicamente se utiliza tres mecanismos bien diferenciados.

- a) Programas de comunicación y formación. Un requisito previo para la implantación de la estrategia es que todos los empleados, la alta dirección de la corporación y el Consejo de Administración comprendan la estrategia y la conducta requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.
- b) Programas de establecimiento de objetivos. Una vez que ya existe un nivel básico de comprensión, los individuos y equipos de toda la unidad de negocio necesitan traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo.
- c) Vinculación del sistema de incentivos. La alineación de la organización hacia la estrategia debe ser, en última instancia, motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas.

### **3.10. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos**

Los directivos deberían utilizar sus Cuadros de Mando Integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando del negocio.

Por lo tanto son necesarios cuatro pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo (ver la figura 3.11.)

- a) Establecer las metas. 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 críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los financieros y del cliente.

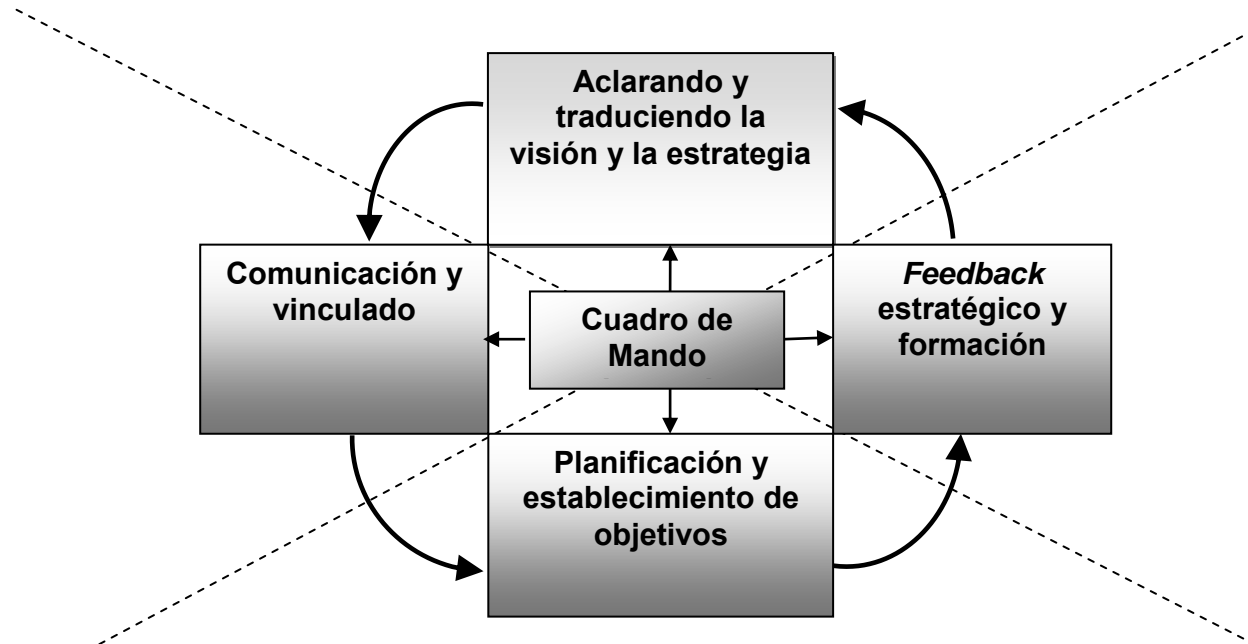


- b) Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas. La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y programas de acción. Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando.
- c) Identificar las iniciativas críticas entre negocios. Los directivos identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio.
- d) Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos. Los directivos vinculan el plan estratégico de tres a cinco años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestada para el año próximo. Así pueden seguir la pista a la trayectoria de la unidad de negocio a lo largo de su viaje estratégico.

Este proceso de cuatro pasos identifica los resultados a largo plazo que la organización desea alcanzar. Los resultados incluyen no sólo los indicadores que la organización desea mejorar, sino además unas metas explícitas y ambiciosas para estos indicadores. Luego el proceso identifica el mecanismo por medio del que han de alcanzarse estos resultados. Y el proceso unificado de presupuestos y planificación termina estableciendo unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.



FIGURA 3.11. Un sistema de gestión diferente. Planificación y establecimiento de metas.



- Se establecen y se aceptan los objetivos.
- Se identifican claramente las iniciativas estratégicas.
- Las inversiones son determinadas por la estrategia.
- Los presupuestos anuales están vinculados a los planes de largo alcance.



### 3.11. Establecer las metas

El Cuadro de Mando Integral es de lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberían establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarán la empresa.

El problema con la mayoría de metas es que son enfoques fragmentados que intentan establecer unos objetivos ambiciosos para temas o medidas aisladas.

El *benchmarking* del \*mejor de su clase\* tipifica este enfoque: realizar un esfuerzo concertado para estudiar la actuación de otras organizaciones como una meta y desarrollar un programa para alcanzar esta actuación. Aunque sea conceptualmente atractivo, incluso si la organización alcanza sus ambiciosos objetivos para procesos aislados, el *benchmarking* puede que no conduzca al deseado avance espectacular en la actuación financiera futura.

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.

La inclusión en el cuadro de mando de indicadores de la actuación y de indicadores causa permite que los directivos puedan identificar los factores operativos, como las inversiones estratégicas, la investigación de mercado, los productos y servicios innovadores, la recualificación de empleados y la intensificación de los sistemas de información, que deben ser creados si se quiere alcanzar las ambiciosas metas financieras.

#### **La identificación de las iniciativas estratégicas**

Una vez que se han establecido las metas para los indicadores financieros, de cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, los directivos pueden valorar si las iniciativas actuales les ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si se necesitan nuevas iniciativas.



Cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular del sistema de gestión de una empresa, las diversas iniciativas pueden centrarse en la consecución de los objetivos, indicadores y metas de la organización.

Aunque la formulación y movilización de las iniciativas para alcanzar metas ambiciosas es en gran parte un proceso creativo, existen tres mecanismos para que un proceso de planificación basado en el Cuadro de Mando Integral pueda mejorar y canalizar esta creatividad:

- a) El programa del “indicador que falta”.
- b) Programas de mejora continua vinculados a indicadores de cambio.
- c) Iniciativas estratégicas, como los programas de transformación y reingeniería, vinculados a la mejora radical en los inductores clave de la actuación.

### **3.12. El Feedback y el proceso de aprendizaje estratégico**

#### **De las ordenes y el control a la formación estratégica**

La estrategia se determina en lo más alto, cuando la alta dirección establece los objetivos a largo plazo, las políticas y la utilización de los recursos. Luego ordena a los directivos de menos nivel y a los empleados que actúen de acuerdo a estos planes. Los ejecutivos y los directivos utilizan un sistema de control de gestión para monitorizar la adquisición y uso de los recursos de acuerdo con el plan estratégico. Y aún más abajo en la organización, los sistemas de control operativo monitorizan la actuación a corto plazo de procesos operativos específicos y de empleados de primera línea.

Este enfoque jerárquico de la formulación e implementación de estrategia funciona bien cuando la alta dirección tiene una visión clara del destino de la organización y de las acciones que deben tomarse para alcanzar ese destino. Es un proceso de *feedback* de un solo bucle en el que el objetivo ha sido ya determinado y no cambiará.

Sin embargo, las estrategias de hoy para las organizaciones de la era de la información no pueden ser así de lineales o estables. Los altos directivos necesitan *feedback* sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos. La estrategia planeada, aunque se haya iniciado con la mejor de las



intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

Las organizaciones necesitan la capacidad de la formación de doble bucle, la que se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual.<sup>14</sup>

A veces, deben imaginar nuevas estrategias para capitalizar nuevas oportunidades, o para contrarrestar nuevas amenazas que no fueron previstas cuando se articuló el plan estratégico inicial. Con frecuencia las ideas para aprovechar nuevas oportunidades proceden de los directivos que se encuentran en el nivel más bajo de la organización.

Mintzberg y Simons identifican aspectos clave de esa visión emergente o más nueva de la estrategia.<sup>15</sup>

- Las estrategias son incrementales y emergen con el tiempo.
- Las estrategias deseadas pueden ser sustituidas.
- La formulación y la implantación de la estrategia están entrelazadas.
- Las ideas estratégicas pueden surgir en cualquier lugar de la organización.
- Una estrategia es un proceso.

Día a día, los participantes de las organizaciones implantan planes previamente formulados. Pero deberían mantenerse alerta ante la aparición de oportunidades de capitalizar los cambios entre los clientes, mercados, tecnologías y competidores. Los procesos de gestión construidos alrededor de la estrategia articulada en el Cuadro de Mando Integral han de suministrar oportunidades sistemáticas para la formación de doble bucle; recogiendo datos sobre la estrategia, comprobando la estrategia, reflexionando sobre si sigue siendo

---

<sup>14</sup> Para una completa discusión de la formación de un solo bucle y de doble bucle en los procesos de gestión, ver C. Argyris, *Reasoning, Learning, and Action* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); y “Teaching Smart People How to Learn”, *Harvard Business Review* (mayo-junio):99-109.

<sup>15</sup> Ver H. Mintzberg, “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review* (julio-agosto 1987):66-75; y “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management”, *Strategic Management Journal* (noviembre-diciembre 1990): 171-195.



apropiada a la luz de los desarrollos recientes y solicitando ideas en toda la organización sobre las oportunidades y direcciones de la nueva estrategia.

### **Hacia un proceso de aprendizaje estratégico**

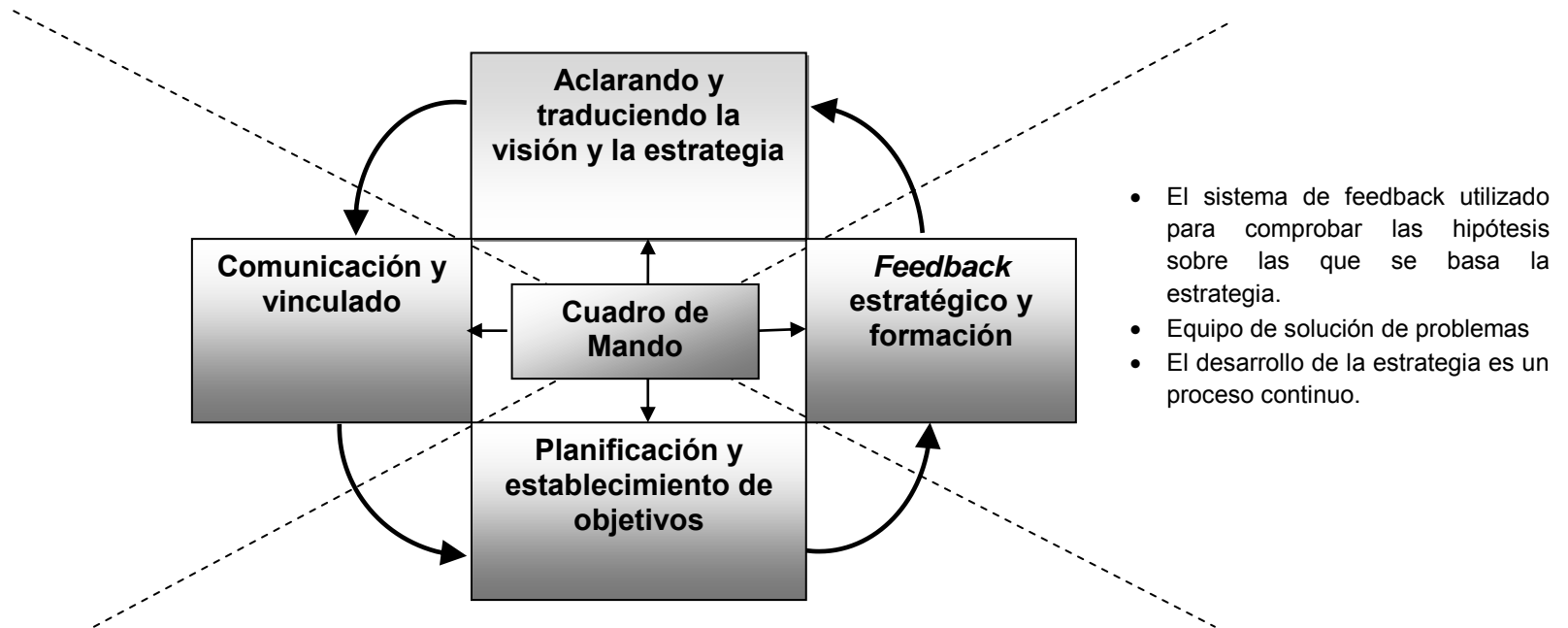
Las empresas están empezando a utilizar el Cuadro de Mando Integral para extender sus procesos de revisión de la gestión y operativos a un proceso de formación estratégica, que amplía la formación operativa de un solo bucle a la formación estratégica de doble bucle a nivel del equipo de gestión y de la UEN (ver la figura 3.12.)

Un proceso de aprendizaje estratégico eficaz tiene tres ingredientes esenciales:

- a) Una estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general;
- b) Un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
- c) Un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes.



FIGURA 3.12. Un sistema de gestión diferente. Feedback y formación estratégicos.







## **Una estructura estratégica compartida**

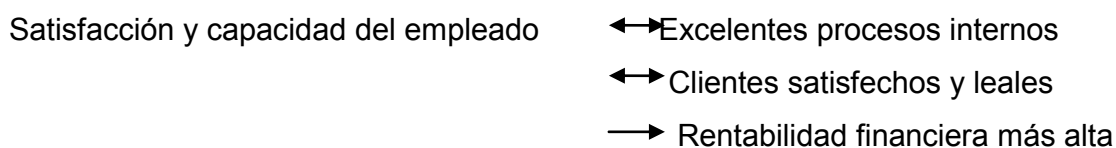
Tener una visión compartida es un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica por que define, en términos claros y operacionales, los resultados que toda la organización está intentando conseguir. Además de una visión compartida, el Cuadro de Mando Integral establece un modelo común de actuación y comunica un enfoque holístico a la vinculación de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de la unidad de negocio. El modelo de visión y actuación compartida, estructurado alrededor del Cuadro de Mando Integral, proporciona el primer elemento para un proceso de formación estratégica.

## **El *feedback* estratégico**

Un sistema de *feedback* estratégico debe ser diseñado con el objetivo de comprobar, convalidar y modificar las hipótesis de una estrategia de unidad de negocio. Las relaciones causa-efecto encarnadas en un Cuadro de Mando Integral permiten a los ejecutivos establecer unas metas a corto plazo que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos y los impactos entre cambios en los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados.

## **La cadena de beneficio del servicio**

Como otro ejemplo de correlaciones a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando, se desarrolló la cadena de beneficio del servicio. Tal como se muestra en la fig. 3.13., la cadena de beneficio del servicio puede considerarse como un Cuadro de Mando Integral genérico. Muestra los vínculos explícitos entre los indicadores basados en los empleados y la calidad del servicio interno y externo, con los indicadores de calidad del servicio y los empleados (el proceso interno), impulsando las mejoras en la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente. Los clientes satisfechos y leales, a su vez, impulsan una actuación financiera mejorada (crecimiento y rentabilidad de los ingresos), lo que proporciona un bucle de *feedback* para ulteriores inversiones en empleados y sistemas.





La estrategia operativa y el sistema de prestación de servicios

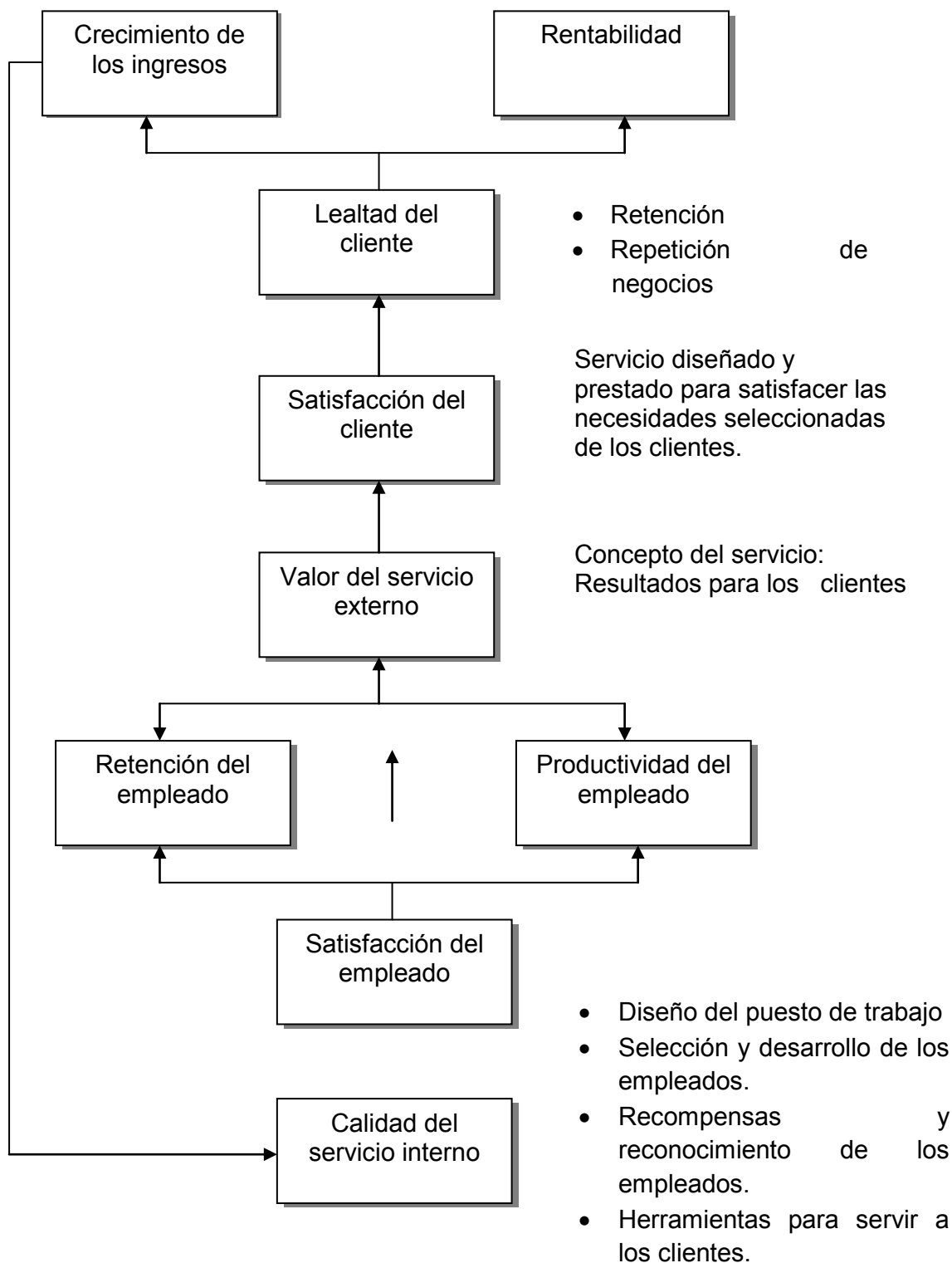


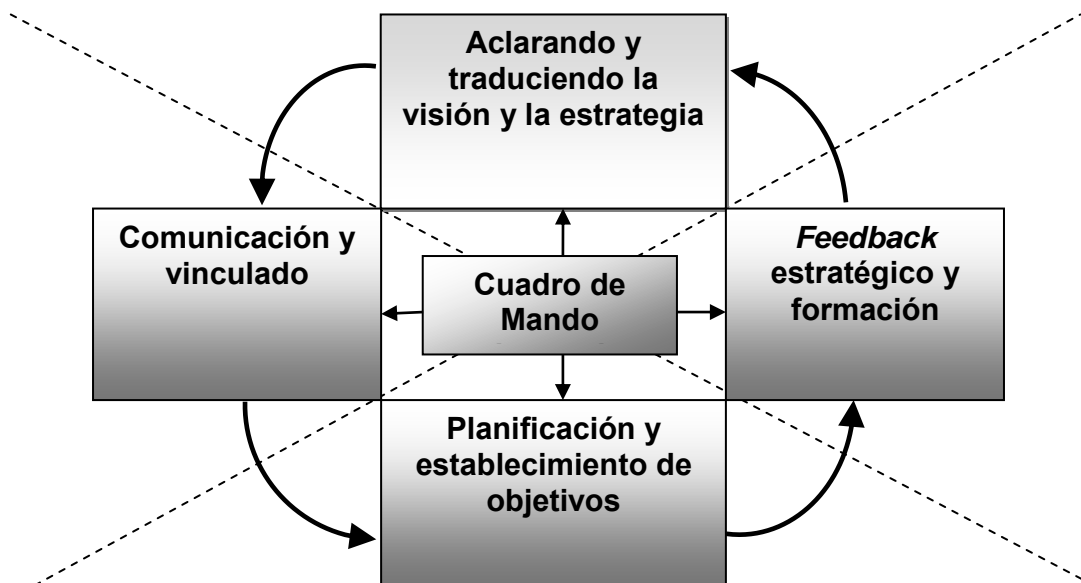
FIGURA 3.13. La cadena de beneficio del servicio

### 3.13. La implantación de un programa de gestión de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de mando proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales (ver la figura 3.14.) Los objetivos para los clientes, procesos internos y empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo. Los objetivos de departamento, equipo y personales están alineados con la consecución de la estrategia. Y las revisiones de gestión se convierten en una oportunidad de obtener *feedback* y aprendizaje sobre la estrategia. El Cuadro de Mando Integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

**FIGURA 3.14.** La utilización del Cuadro de Mando Integral como una estructura estratégica para la acción.

- La estrategia es el punto de referencia para todo el proceso de gestión.
- La visión compartida es la base para la formación estratégica.





### 3.14. El lanzamiento del programa del Cuadro de Mando Integral

Las organizaciones lanzan programas de cuadros de mando por diversas razones como lo veremos en la siguiente **FIGURA 3.15**.

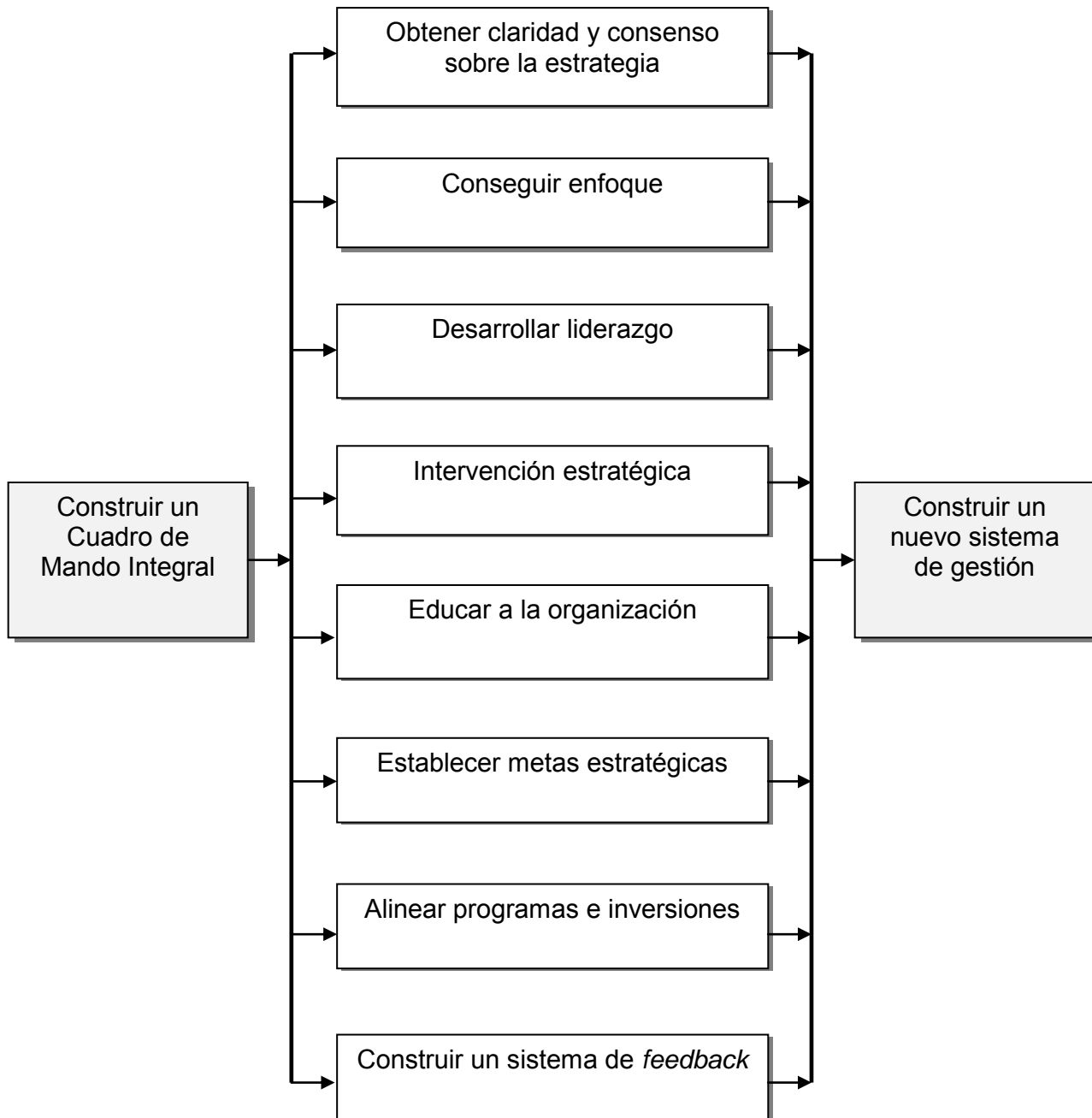


Figura 3.15. La mayoría de las empresas introducen el cuadro de mando para impulsar partes del proceso de gestión.



### **La dinámica: movilizar a la organización**

Un sistema de gestión no aparece de forma instantánea. A causa de su alcance, complejidad e impacto, un nuevo sistema de gestión debe ser introducido poco a poco a lo largo del tiempo. Este enfoque es preferible ya que, como cada elemento del sistema ha sido cambiado o introducido, el director general tiene la oportunidad de descongelar a la organización de sus procesos y enviar un mensaje sobre el nuevo proyecto. Si cada cambio está vinculado a un mensaje consistente como una nueva estrategia para la organización cada transformación refuerza y construye sobre las previas.

Cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral como la estructura de organización central para el nuevo sistema de gestión, todos los cambios pueden ser consistentes y coherentes.

### **La construcción de un Cuadro de Mando Integral**

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría.

### **El establecimiento de objetivos para el programa del Cuadro de Mando Integral**

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto.

Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando,
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y



- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

### **3.15. Definir la arquitectura de la medición**

#### **Tarea 1. Seleccionar la unidad de la organización adecuada**

Después de haberlo consultado con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción de un cuadro de mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil. El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. Una UEN de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción.

#### **Tarea 2. La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN**

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

- Los objetivos financieros para la UEN (crecimiento, rentabilidad, *cash flow*)
- 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)

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras UEN o de toda la corporación. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos



### **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. Este material se proporciona a cada alto ejecutivo de la unidad de negocio; acostumbran a ser entre 6 y 12 ejecutivos.

Después de que la alta dirección haya tenido la oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza unas entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con la alta dirección. Durante estas entrevistas, el arquitecto obtiene sus *inputs* sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas.

Las entrevistas consiguen varios objetivos importantes, algunos obvios y otros menos. Los objetivos explícitos es la introducción del concepto del Cuadro de Mando Integral a la alta dirección, responder a las preguntas que tengan sobre el concepto y obtener su *input* inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el cuadro de mando. Los objetivos implícitos incluyen la iniciación del proceso de hacer que la alta dirección piense en traducir la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles, averiguar las preocupaciones que pueden tener los individuos clave con respecto al desarrollo e implantación del cuadro de mando y la identificación de conflictos potenciales entre los participantes clave, ya sea en sus opiniones sobre la estrategia y objetivos o a un nivel personal o interfuncional.

### **Tarea 4. Sesión de síntesis**

Después de que se haya realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas 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 clarificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva, y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que



explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar. El equipo debe intentar determinar si la lista provisional de objetivos a los que se han asignado prioridades representa la estrategia de la unidad de negocio, y si los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en relaciones de causa-efecto. Estas observaciones pueden servir como temas de discusión durante el taller ejecutivo que tendrá lugar a continuación.

### **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 de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza 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?”. Cada perspectiva se trata en secuencia.

El arquitecto muestra los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas. Cada objetivo debe ser discutido por méritos propios, sin compararlo con otros candidatos, a fin de que su importancia específica, puntos fuertes y débiles, pueda ser explorada totalmente. Ç

Después de que todos los objetivos candidatos para una perspectiva hayan sido presentados y discutidos, el grupo vota los tres o cuatro mejores candidatos. El arquitecto y el equipo redactarán una descripción una frase o un párrafo, para los objetivos que hayan alcanzado la clasificación más alta.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas. Se elige a un ejecutivo de cada subgrupo para actuar como director del mismo durante la siguiente fase del proceso. Además de la alta dirección, en los subgrupos que constarán de entre cuatro y seis personas, deben incluirse representantes de los siguientes niveles de gestión y directores funcionales clave, para ampliar la base de deliberaciones y consenso.





## **Tarea 6. Reuniones de subgrupos**

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

- a) Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
- b) Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
- c) Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
- d) Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del cuadro de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

### **Seleccionar y diseñar indicadores**

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

### **Indicadores financieros centrales**

- Rendimientos sobre la inversión / valor añadido económico
- Rentabilidad
- Mix de ingresos / crecimiento
- Coste de reducción de la rentabilidad

### **Indicadores centrales del cliente**

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Satisfacción del cliente



### **Indicadores centrales del crecimiento y aprendizaje**

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

Aunque la mayoría de cuadros de mando se inspirarán profundamente en los indicadores de los resultados centrales, el arte de definir los indicadores para un cuadro de mando reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados.

La discusión de objetivos e indicadores expuesta con anterioridad debería ayudar al facilitador y al equipo del subgrupo a idear indicadores de inductores de la actuación en las cuatro perspectivas, que comunicarán, implantarán y monitorizarán la estrategia única de la unidad de negocio.

El resultado final de los subgrupos para cada perspectiva debería ser:

- Una lista de los objetivos para la perspectiva, acompañada de una descripción detallada de cada objetivo;
- Una descripción de los indicadores para cada objetivo;
- Una ilustración de la forma en que puede cuantificarse y mostrarse cada indicador;
- Un modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores u objetivos de otras perspectivas.

Cuando se hayan logrado estos resultados, el facilitador puede programar el segundo taller ejecutivo.

### **Tarea 7. Taller ejecutivo: segunda ronda**

En este taller se debatirán la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando.



El resultado de los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos de los subgrupos, no por el facilitador o por asesores internos o externos del subgrupo.

Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final, un esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio. Un objetivo secundario sería alentar a los participantes a que formulen objetivos cada uno de los indicadores propuestos. Según cuál sea la clase de indicador en el que se está pensando y la filosofía de la organización respecto al establecimiento de metas, puede utilizarse una gran variedad de enfoques –como el benchmarking, por ejemplo- para especificar las metas que habrá que conseguir durante los siguientes tres a cinco años.

### **Tarea 8. El desarrollo del plan de implantación**

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, 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 iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando.

### **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. Nuestra recomendación es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 60 días. Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonada, pero debe utilizarse la “mejor información disponible” para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del Cuadro de Mando Integral. Al final, los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso.

Al terminar la programación del proyecto, la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberían haber obtenido claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, acordado un plan para implantar el cuadro de mando, incluyendo quizá nuevos sistemas y responsabilidades para recoger e informar datos para el cuadro de mando, y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiarán como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

### **Interpretación**

La información que se extrae de un Cuadro de Mando Integral es compleja y abundante porque no sólo debe contemplar la alineación de la visión y la estrategia general de la organización con los objetivos específicos de cada unidad de negocio, sino que incluye además un mecanismo por el que estos objetivos deben ser revisados continuamente para que sean fieles y coherentes a la visión y estrategia definidas. Este manejo continuo de información puede acarrear problemas de desinformación que lleve a cada departamento o unidad de negocio a actuar en discordancia.

### **Beneficios del BSC**

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.



- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instauro un proceso continuo de generación y modificación de estrategias



### PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

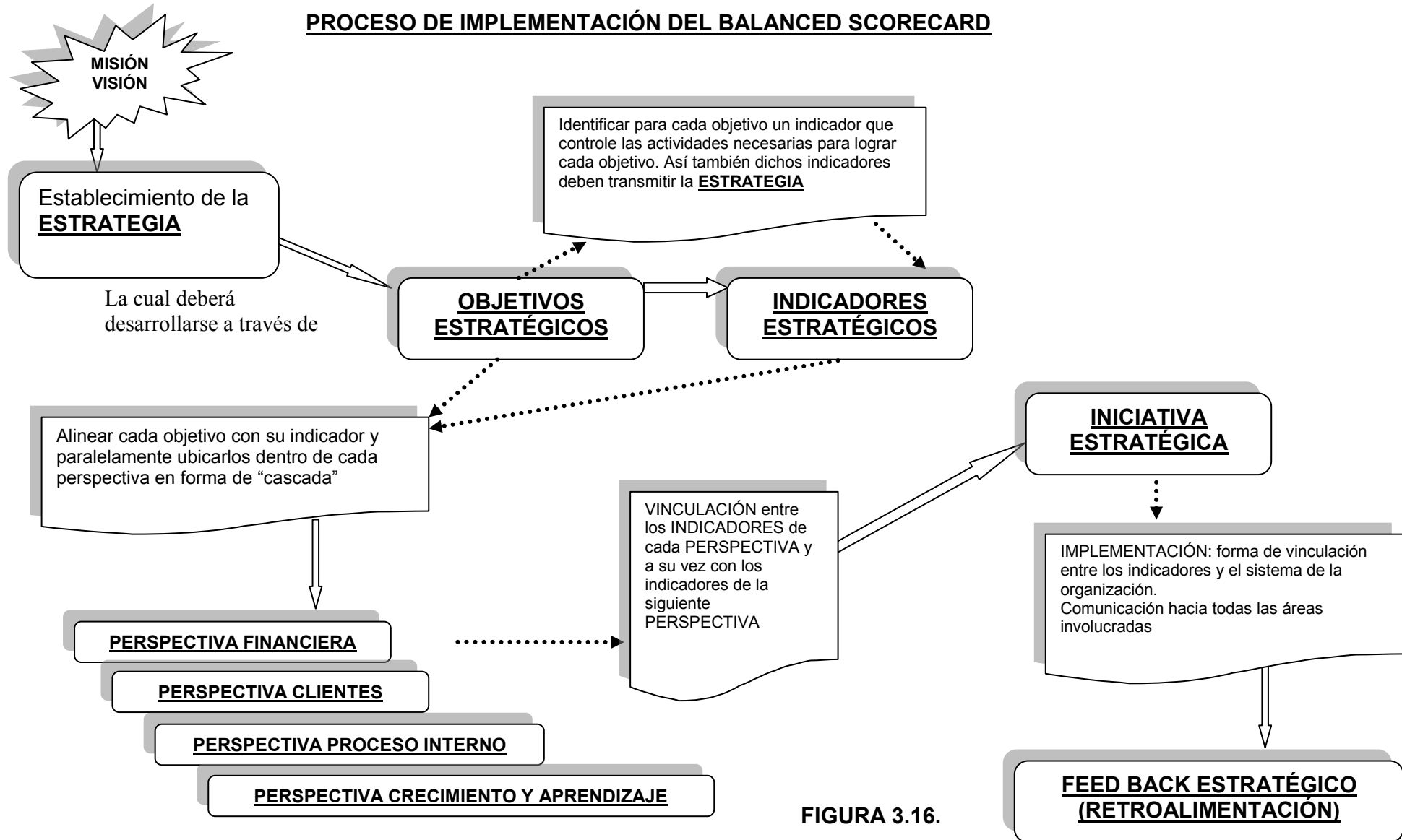


FIGURA 3.16.



# Capítulo 4

## Caso Práctico



## **4. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.**

### **4.1. Implementación del BSC en una Negociación Alvi S.A. de C.V.**

Como ya se analizó en el capítulo 3, el Balanced ScoreCard “es un sistema de control que conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”

Por lo que para ejemplificar la eficacia de la aplicación del Balanced ScoreCard en una organización se decidió implementar dicho sistema en la empresa Negociación Alvi S.A. de C.V., específicamente en la Gerencia de Contabilidad, área general, con el propósito de gestionar el Balanced ScoreCard de manera sistemática, iniciando por un área en particular, demostrando su efectividad y posteriormente a un mediano plazo implementar dicho sistema en toda la organización.

### **4.2. ANTECEDENTES**

Negociación Alvi es una empresa 100% mexicana, fundada el 30 de mayo de 1974. Desde entonces se ha establecido como líder en el sector de distribución, que se distingue por proporcionar soluciones integrales e innovadoras de abastecimiento y manejo integral de productos químicos e insumos para la industria.

Negociación Alvi cuenta con una infraestructura eficiente que permite cubrir los sectores industriales más importantes del país a través de una red de sucursales localizadas en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, León, Culiacán, Querétaro, Saltillo, Tijuana y Coatzacoalcos.

Así mismo, cuenta con servicio ferroviario de terminal y dispone de espacio de almacenamiento en las terminales marítimas de Altamira, Veracruz y Coatzacoalcos, lo cual permite responder de manera oportuna a las necesidades de importación de materias primas y asegurar en todo momento la cadena de suministro de las industrias que abastece.





Como parte fundamental de su infraestructura, Negociación Alvi cuenta con más de 100 unidades de transporte propias de diversas capacidades, para la distribución de sus productos en toda la República Mexicana.

Con el objetivo de mantener una posición sólida Negociación Alvi ofrece una amplia paleta de productos y soluciones innovadoras, con un enfoque de mejora continua, calidad, eficiencia, productividad, competitividad y cuidado del medio ambiente, no sólo en los productos mismos, sino en los procesos del cliente y sus productos finales.

Negociación Alvi cuenta con un área técnica-comercial especialmente orientada a satisfacer los requerimientos y demandas del Sector Automotriz y del Autotransporte. Así mismo, cumple con las rigurosas especificaciones técnicas que establecen las normas de gestión de calidad para proveedores de dichos sectores (ISO /TS 16949).

Es una empresa que opera de manera responsable y se compromete con la sociedad, para promover la mejora continua en la protección de la salud, la seguridad y el cuidado del medio ambiente.

Negociación Alvi es una mina de personal altamente competente y talentoso, cuya experiencia, habilidades y conocimientos permiten alcanzar las metas requeridas en la organización.

#### **4.3. Propósito**

Proporcionar soluciones innovadoras de abastecimiento y manejo integral de productos químicos e insumos para la industria.

#### **4.4. Visión**

Ser una empresa mexicana, líder en el sector de distribución de insumos para la industria que proporciona soluciones integrales e innovadoras, gracias a nuestra eficiente organización, relaciones de largo plazo con nuestros clientes y el excelente respaldo de nuestros proveedores.



Destacar por nuestro compromiso con la calidad, la seguridad y el cuidado del medio ambiente, por ser motivo de orgullo para el personal y por el excelente rendimiento a los accionistas.

#### 4.5. VALORES ORGANIZACIONALES

**Honestidad:** Negociación Alvi es reconocida por el mercado externo como una empresa con transparencia, integridad y honestidad que deriva en una ventaja competitiva; además de que es una característica distintiva para atraer talento.

**Personal altamente competente:** Negociación Alvi cuenta con colaboradores talentosos, con la experiencia, habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar las metas requeridas en la organización.

**Conciencia del respeto al medio ambiente y seguridad:** Negociación Alvi está firmemente comprometida con la preservación del medio ambiente donde se desenvuelve y con la integridad de cada uno de sus colaboradores que laboran en sus sucursales e instalaciones. Estos aspectos son de vital importancia para asegurar la permanencia de Negociación Alvi en el mercado.

**Eficiencia:** Para diferenciarse en el mercado y mejorar su orientación al cliente en un entorno altamente competitivo, Negociación Alvi requiere de un desempeño de excelencia en todas sus actividades incluyendo servicio oportuno a sus clientes, productividad en todos sus procesos y aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

**Trabajo en equipo:** Los colaboradores de Negociación Alvi entienden la necesidad de resolver retos y alcanzar objetivos en forma multidisciplinaria, sumando esfuerzos y talento con una actitud abierta y de colaboración.



#### 4.6 NUESTROS CLIENTES

Atendemos los más diversos giros, por mencionar algunos se encuentran las industrias: Automotriz, Pintura, Hulera, Químico Farmacéutica, Curtiduría, Tintas, Textil, Adhesivos, Artes Gráficas.

Contamos además con una cartera de más de 500 clientes activos a la fecha entre los más importantes se encuentran: Volkswagen de México, Chrysler de México, General Motors de México, Bayer de México, Sherwin Williams de México, Procter And Gamble de México, Plastium de México, Duppont de México, Sayer Lack, Praxair, Nissan de México, entre muchos otros.

#### 4.7. NUESTROS PROVEEDORES

EL 75% de nuestras compras está conformado por proveedores nacionales. Petróleos Mexicanos abastece el 50% de nuestras compras, siendo nuestro proveedor más importante, con el cual tenemos celebrado un contrato que garantiza la continuidad de nuestra operación

#### 4.8. NUESTROS PRODUCTOS

Ofrecen una gama muy completa de productos químicos de alta calidad. Así mismo, operan eficientemente la red de sucursales para asegurar la entrega oportuna de sus requerimientos. A continuación se enlistan algunos productos ofrecidos por Negociación Alvi.

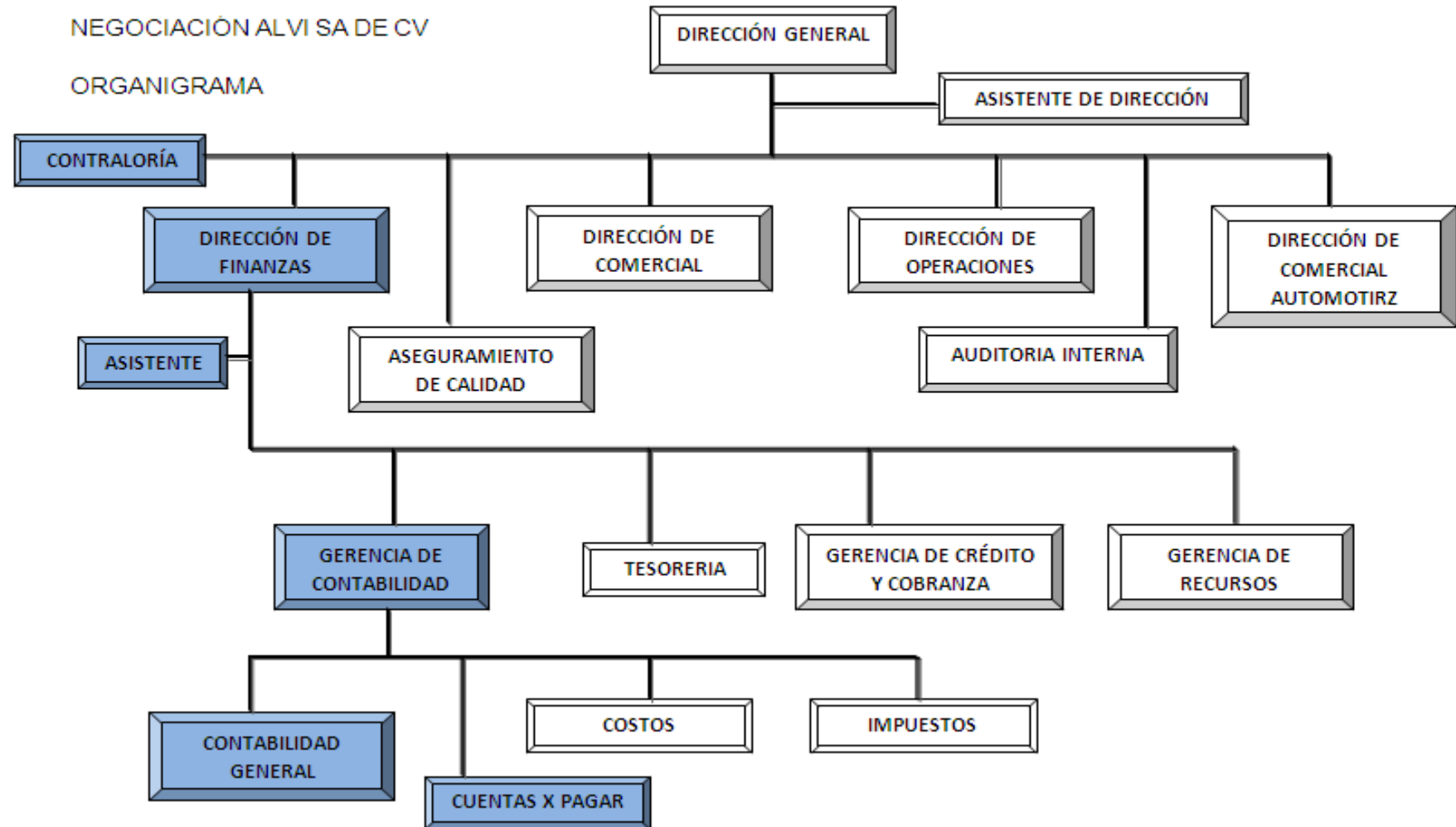
<b>A</b>	<b>D</b>	Microemulsión de silicón
Abrillantador de llantas	DBP	Mineral spirits
Aceite base citrolina	Desengrasantes	Monoetanolamina
Aceite de pino	Desinfectantes	Monoetilenglicol antifreeze
Aceite de ricino	DIBK	Monoetilenglicol fibra
Acetato de butilo	Dietanolamina	
Acetato de cellosolve	Dietanolamina de coco al 85%	<b>N</b>
Acetato de etilo	Dietilenglicol	N-pentil propionato
Acetato de isobutilo	Diisopropanolamina	Naftas alifáticas
Acetato de isopropilo	Dimetiletanolamina	Natrium I
Acetato de metil amilo	Dimetilformamida	Neopentilglicol
Acetato de metilo	Dioctil adipato	Nitropropano
Acetato de sodio trihidratado	Dipropilenglicol	N-metil 2 pirrolidona
Acetato de vinilo	Dodecil benzen sulfonato de sodio al 80%	Nonil fenol etoxilado 10r
Acetato n-propilo	Dodecilbenceno	
Acetato PM	Dodecilbencensulfonato de trietanolamina	<b>O</b>
Acetileno	DOP	Ortodiclorobenceno
Acetona		Ortoxileno
Acido 2 etil hexanóico	<b>E</b>	Oxido de magnesio
Acido 2 etil hexóico	Estearato de aluminio	Oxo-hexil acetato



#### 4.9. Organigrama

La gerencia de contabilidad cuenta con cuatro áreas las cuales están integradas de la siguiente manera:

ÁREA	PUESTOS	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO
Contraloría	1	C.P. Miguel Ángel Ruíz Rangel
Gerencia de Contabilidad	1	C.P. José Martín Enríquez Ramírez
Contabilidad General	3	C.P. Aurelio González Pérez Diana Martínez Hernández C.P. Erik Escarcega Carrillo
Impuestos	1	C.P. Víctor Hernández Rolon
Costos	1	C.P. Gerardo Rivera González José Rodríguez Olvera
Cuentas por Pagar	2	C.P. Gustavo Morales Pérez L.A. Jessica Fernández Sánchez





#### **4.10. MATRIZ FADO. DEPARTAMENTO CONTABILIDAD**

##### **FORTALEZAS**

- Asesoramiento de dos despachos contables: Price Waterhouse Coopers S.A. de C.V. y Ernest and Young S.A. de C.V.
- Amplia experiencia del personal que dirige el departamento (Contralor, Director de Finanzas y Gerente de Contabilidad)
- Disposición del personal que integra el departamento
- Buenas relaciones bancarias y fiscales
- Aumento de operaciones bancarias y financieras

##### **OPORTUNIDADES**

- Mejora de controles contables ( deudores diversos, gastos de viaje, transferencias bancarias)
- Aumento de actividades financieras y bancarias
- Aplicación de nuevas políticas de gastos
- Implementación de nuevo sistema para realizar conciliaciones bancarias
- Mejora del sistema de cobranza y ventas para que se reflejen resultados positivos contablemente
- Mejora de la aplicación contable
- Implementación de un nuevo sistema electrónico para la administración contable

##### **DEBILIDADES**

- Mala administración del sistema de cobranza
- Muchos depósitos bancarios no identificados
- Antigüedad de saldos de deudores diversos mayor a 6 meses
- Descontrol en los gastos del personal
- Conciliaciones bancarias con antigüedad mayor a 2 meses
- Descontrol en las transferencias generadas por la empresa



## AMENAZAS

- No reflejar realmente los ingresos del mes, debido a que no se aplica el 100% de la cobranza, por no identificarla.
- Entregar material a nuestros clientes sin haber revisado correctamente su saldo en cartera
- Tener pérdidas económicas por no controlar la cuenta de deudores diversos
- Tardanza en auditorias por engorrosas revisiones de saldos
- No reflejar correctamente los saldos bancarios
- Descontrol en el registro de las transferencias bancarias por extravío

### 4.11. PROBLEMÁTICA

1. Depósitos no identificados en las cuentas bancarias.

Negociación Alvi S.A. de C.V., cuenta con 11 cuentas bancarias:

- HSBC
- HSBC REFERENCIADA
- BBVA
- BBVA Dólares
- BANAMEX MN
- BANAMEX Dólares
- CITIBANK MN
- CITIBANK Dólares
- INBURSA MN
- INBURSA Dólares
- Santander

En las cuales mensualmente se registran 4,500 movimientos bancarios aproximadamente, de los cuales alrededor de 2,500 son depósitos realizados por nuestros clientes, sin embargo, según la política de cobranza, los pagos de los clientes se realizan por cheques, depósitos en afectivo y transferencias, una vez que los clientes realizan sus pagos envían vía fax o e-mail el comprobante de dicho pago. El pago se registra en el banco con un código, pero al menos que el cliente tenga pago referenciado, en el estado de cuenta de la compañía no aparece ninguna referencia de quien realizo dicho depósito.



Esto ocasiona que para el departamento de Crédito y Cobranza sea complicado identificar correctamente los depósitos bancarios, además que para realizar su aplicación a la cartera, es necesario esperar la confirmación de los clientes de la realización del pago, por lo que retrasa la aplicación contable.

Lo anterior ocasiona que alrededor del 40% de los depósitos queden en conciliación.

## 2. Transferencias extraviadas

El departamento de tesorería realiza todos los pagos generados por la compañía, ya sea vía cheque o transferencia, dichos pagos se envían al departamento de contabilidad con un día de diferencia, para que se realice su aplicación contable.

En contabilidad se asignan los cheques y transferencias de acuerdo a la cuenta que se apliquen, ya sea sucursales, corporativo, deudores diversos o pago a proveedores.

Sin embargo en el proceso, mensualmente surge la problemática de falta de transferencias, es decir, se extravían, lo que complica su aplicación contable o en su caso la revisión de los documentos que soportan dichas transferencias o cheques.

## 3. Error de aplicación de banco en la cobranza

Una vez que crédito y cobranza recibe la confirmación de pago de los clientes, realiza su aplicación a la cartera afectando el banco al cual ingreso el pago, sin embargo; al realizar su afectación en el sistema se suscita la equivocación de banco, ya que para ingresar el pago, el usuario tiene que afectar el banco manualmente, y debido a que son 11 cuentas, se ocasiona la confusión de cuenta Bancaria, ocasionando que dichos depósitos caigan en conciliación.

## 4. Excesiva antigüedad de saldos en la cuenta de Deudores Diversos. Saldo de 60,000 pesos con antigüedad de mas de 5 meses

Negociación Alvi, cuenta con personal que proporciona atención directa al cliente o proveedor, por lo que es necesario otorgarles dinero por concepto de viáticos, o en casos muy especiales, por la urgencia de algún servicio se les otorga efectivo o transferencias para que se paguen dichos servicios, lo cuales, posteriormente tienen que ser debidamente comprobados. Para este tipo de operaciones se ha





identificado al personal que requiere de dichos pagos anticipados, otorgándole una cuenta de deudores diversos

No obstante debido al descontrol que existe para proporcionar transferencias o cheques, se ha ido acumulando una antigüedad de saldos de deudores diversos de más de 5 meses e incluso existe personal que no ha comprobado hasta 30,000 pesos.

#### 5. Descontrol en los gastos a comprobar del personal.

En Negociación Alvi, existen áreas como ventas, crédito y cobranza, servicio técnico, y mercadotecnia, que para poder cumplir con sus objetivos es necesario otorgarle dinero en efectivo o transferencias electrónicas para que realicen actividades de traslados, atención al cliente, trámites, entre otros casos.

Sin embargo como ya se menciona anteriormente, por la urgencia de las operaciones o por realizar gastos por anticipado que son posteriormente reembolsados, el personal entrega a la dirección de finanzas las facturas de los gastos, sin embargo, no existe un control, ni revisión de dichas facturas, por lo que el personal no entrega en tiempo o en forma sus facturas de comprobación o entregan facturas con fecha diferente a la de las transferencias o reembolsos.

#### 6. Saldos en libros no congruentes con bancos

Mensualmente en nuestras cuentas bancarias se registran muchos depósitos que no se confirman en el mes, ya que el personal de crédito no realiza aplicación sobre ellos hasta el cliente le confirme sus depósitos, por lo que quedan en conciliación alrededor del 40% de los depósitos bancarios, lo que ocasiona un saldo muy distinto al del banco.

## 4.12. OBJETIVOS

### 4.12.1. FINANCIEROS

Registro en nuestros libros del ingreso por Cobranza del 90% mensual

Saldo en cuenta de Deudores diversos al reducido al 15% del saldo que refleja actualmente

Registro y control correcto de egresos por diversos gastos de la compañía al 100% mensual

Disminución de gastos generados por los empleados de la compañía



#### **4.12.2. CLIENTES**

Identificación correcta de la cobranza

Comprobación de los deudores diversos en un plazo no mayor de 20 días

Recepción de solicitudes de pago diariamente siendo el corte de cuentas por pagar a las 17:00 hrs.

Egresos autorizados bajo política de gastos

#### **4.12.3. PROCESO INTERNO**

Implementación de folios consecutivos mensualmente, así como referencia de cliente

Implementación de carta de no adeudo, debidamente autorizada y emisión de política de comprobación de gastos

Implementación del procedimiento de egresos mediante modulo de cuentas por pagar

Emisión de política de gastos y cédula de comprobación de gastos

#### **4.12.4 CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

Integración de cobranza y contabilidad

Saldo eficiente y controlado de Deudores diversos

Conciliación efectiva de nuestros egresos

Maximización de nuestras utilidades disminuyendo nuestros gastos

#### **4.13. INDICADORES**

##### **4.13.1. FINANCIEROS**

Índice cobranza aplicada

Con el objetivo de lograr que por lo menos el 90% de la cobranza se registre en tiempo y forma en nuestros libros, se decidió establecer un indicador que nos refleje el porcentaje real de afectación a nuestra cartera, contra los depósitos de nuestros clientes.

Dicho índice será calculado de la siguiente manera:

$$\text{ICA} = \frac{\text{TOTAL APLICACIÓN COBRANZA}}{\text{TOTAL DEPOSITOS BANCARIOS}}$$



En donde

ICA: Índice de Cobranza Aplicada

Total de Aplicación de Cobranza: es un informe tomado del sistema Solomon, en donde se registran todas las aplicaciones de cobranza durante el mes por cliente

Total Depósitos Bancarios: La sumatoria de los depósitos bancarios por mes y por banco

Antigüedad de saldos Deudores Diversos

Para evitar que la antigüedad de saldos se incremente a más de 2 meses se utilizará el siguiente indicador que nos permitirá analizar de manera mucho más sencilla la antigüedad de saldos:

**NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.  
CÉDULA ANTIGÜEDAD DE SALDOS  
DEUDORES DIVERSOS**

**FECHA Y REFERENCIA**  
**NOMBRE DEPARTAMENTO DE TRANSFERENCIA MONTO ANTIGÜEDAD**


Total

ELABORÓ	REVISÓ
---------	--------

Conciliaciones Bancarias

Para identificar cuales son los depósitos que se quedaron sin aplicar se revisarán como indicador las conciliaciones bancarias de los 11 bancos, corroborando que



no sea mas del 15% de los depósitos bancarios que estén en el rubro de abonos bancarios sin corresponder en libros

**NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.  
CÉDULA CONCILIACIONES**

SALDO BANCOS	CARGOS BANCOS	CARGOS LIBROS	ABONOS BANCOS	ABONOS LIBROS	SALDOS LIBROS
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

PORCENTAJE EN CONCILIACION	SALDO EN BANCOS	SALDO EN BANCOS	SALDO EN BANCOS	SALDO EN BANCOS	SALDOS LIBROS
	CARGOS BANCOS	CARGOS LIBROS	ABONOS BANCOS	ABONOS LIBROS	

ELABORÓ	REVISÓ
---------	--------



### Cédula Integración de Gastos

Se decidió utilizar como indicador de los gastos de la compañía una cédula de integración de gastos con el propósito de monitorear los egresos realizados en función de los diferentes rubros de gastos:

**NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.  
CÉDULA CONTROL DE GASTOS**

GASTO	MONTO MENSUAL GASTOS
<b>TOTAL</b>	

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>
----------------	---------------



#### 4.13.2. CLIENTES

Cédula Aplicación de cobros

En el rubro de indicador de clientes, se implementará como indicador un cedula que generará Cuentas por Cobrar, la cual se enviará a los clientes, para que nos las regresen con sus datos y referencia de pago como mínimo a los 3 días de su depósito

**NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.  
CÉDULA APLICACIÓN DE COBROS**

NOMBRE CLIENTE	FACTURA	MONTO DEPOSITO	REFERENCIA
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>		

ELABORÓ	REVISÓ
---------	--------





**Consecutivo Semanal de Egresos.**

Debido a la operación de la organización, diariamente se generan en promedio 25 solicitudes de pago para gastos generales de la empresa y 30 pagos a nuestros proveedores, una vez que se generan se envían a contabilidad en donde serán registradas en un consecutivo semanal de egresos, mismo que permitirá mantener un control de las salidas del banco y facilitará la ubicación de las transferencias para cuando son requeridas para consulta de información.

NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.					
CONSECUTIVO DE EGRESOS					
FECHA BANCO	FECHA PASV	CONCEPTO	MONTO	NO.TRANSF	BANCO
22/01/2010	19/01/2010	PEMEX PETROQUIM	982,913.00	5139	BBVA
22/01/2010	19/01/2010	GAS NIETO	5,822.00	5140	BBVA
22/01/2010	19/01/2010	OFFICE DEPOT	9,284.00	5141	BBVA
22/01/2010	19/01/2010	DESPACHO GOLFO	145,258.00	5142	BBVA
23/01/2010	20/01/2010	PRAXAIR S.A.	2,901.00	5143	BBVA
24/01/2010	21/01/2010	PEMEX GAS S.A.	928,491.00	5144	BBVA
25/01/2010	22/01/2010	TRANSPORT ESPEC	95,829.00	5145	BBVA
26/01/2010	23/01/2010	DESPACHO ADUANL	27,359.00	5146	BBVA
27/01/2010	24/01/2010	GRUPO IDESA	28,475.00	5147	BBVA
28/01/2010	25/01/2010	POLIIDESA	828,714.00	5148	BBVA

**Sistema de cuentas por pagar**

Se decide establecer un nuevo sistema en donde para hacer cualquier tipo de gastos aun sean gastos por comprobar, éstos deberán entrar por el modulo de cuentas por cobrar, por lo que se utilizará el consecutivo semanal Cuentas por Pagar como indicador para identificar que los espacios en blanco son precisamente pasivos sin pagar a final de mes

NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.								
CONSECUTIVO SEMANAL DE CXP								
REFERENCIA	FECHA BANCO	FECHA PASV	CONCEPTO	MONTO	NO.TRANSF	BANCO	LOTE CXP	LOTE PASIVO
T0101	22/01/2010	19/01/2010	MA.MORALES MURO	7,959.00	500192	BBVA	58732	58291
T0102	22/01/2010	19/01/2010	GAS EXPRESS S.A.	3,837.00	145	CITI MN	54924	59810
T0103	22/01/2010	19/01/2010	IMSS	1,982,039.00	12	HSBC	58253	58204
T0104	22/01/2010	19/01/2010	JORGE CABIEDES	1,928.00	500193	BBVA	53216	59281
T0105	23/01/2010	20/01/2010	TRANSPORTES HNOS SA	1,523.00	500194	BBVA	53910	58392
T0106	24/01/2010	21/01/2010	ANDREA ARTUSA	1,830.00	500195	BBVA	51940	59829
T0107	25/01/2010	22/01/2010	TURISMO LAYAVE SA	4,932.00	146	CITI MN	52319	52651
T0108	26/01/2010	23/01/2010	FERNANDO CRUZ	12,396.00	500195	BBVA	59210	58290
T0109	27/01/2010	24/01/2010	CARLOS GARCIA	2,753.00	13	HSBC	58171	57260
T0110	28/01/2010	25/01/2010	MANCERA S.C.	9,380.00	500196	BBVA	51833	52348





### 4.13.3. Proceso Interno

#### Líneas de cobranza

Para facilitar el proceso de de identificación de pagos, diariamente en tesorería se bajará de la banca en línea los movimientos generados el día anterior, mismos que serán foliados, e integrados en un consecutivo denominado Líneas de Cobranza.

NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.							
LINEAS DE COBRANZA							
FOLIO	FECHA	REF	CONCEPTO	CARGO	ABONO	SALDO	CODIGO
C011	04-ene-10	545 99	CHEQUE PAGADO	5,492.73	0.00	1,606,167.06	01053
C012	04-ene-10	412 34	DEPOSITO A PROV	0.00	8,832.00	1,614,999.06	01011
C013	04-ene-10	545 80	CHEQUE PAGADO	1,138.72	0.00	1,613,860.34	01053
C014	04-ene-10	546 00	CHEQUE PAGADO	2,262.88	0.00	1,611,597.46	01053
C015	04-ene-10	546 22	CHEQUE PAGADO	4,190.00	0.00	1,607,407.46	01053
C016	04-ene-10	452 07	CARGO TRANSF. A -	1,000,000.00	0.00	607,407.46	05489
C017	04-ene-10	0	DEPOSITO CON DOCUMENTOS	0.00	13,989.50	621,396.96	01003
C018	04-ene-10	0	PAGO DE INTERES	0.00	654.35	622,051.31	01118
C019	04-ene-10	0	I.S.R. RETENIDO	654.35	0.00	621,396.96	01530
C020	04-ene-10	0	COMSN POR CHEQUE(S)	742.00	0.00	620,654.96	01311
C021	04-ene-10	0	I.V.A.	111.30	0.00	620,543.66	01501



Cedula de comprobación de gastos

Se realizará en base a la política de gastos un formato en donde se registrarán todos los gastos generados por el personal

**NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.  
CÉDULA COMPROBACION DE GASTOS**

NOMBRE:

DEPARTAMENTO:

MOTIVO DEL GASTO:

PERIODO DEL GASTO:

CONCEPTO	LUNES	MARTE S	MIERCOLE S	JUEVE S	VIERNE S	TOTA L
	ALIMENTOS					
TRANSPORTES						
GASOLINA Y KM						
HOSPEDAJES						
OTROS						
<b>TOTAL</b>						

PAGADO EFECTIVO:

PAGADO TARJETA

EMPRESARIAL:

PAGADO TARJETA PERSONAL:

ANTICIPO DE GASTOS:

ELABORÓ	REVISÓ
---------	--------



### Sistema Cuentas por Pagar

Se establecerá un nuevo sistema para la erogación de gastos, de tal forma que cada solicitud de pago sea entregada a Cuentas por Pagar, para que se le asigne un folio y se le registre en el consecutivo Semanal de Cuentas por Pagar, se cree el pasivo en el sistema, se programe a pago, una vez que se genere el pago se enviará a Contabilidad para que se integre al consecutivo con su nuevo lote de pago y fecha de salida del banco.

Para verificar que el sistema de Cuentas por Pagar esta funcionando se verificará semanalmente que cada solicitud de pago haya sido registrada con su folio, fecha y lote de registro de pasivo y pago de pasivo. Ninguna solicitud deberá quedar sin alguno de estos datos.

NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.								
CONSECUTIVO SEMANAL DE CXP								
REFERENCIA	FECHA BANCO	FECHA PASV	CONCEPTO	MONTO	NO.TRANSF	BANCO	LOTE CXP	LOTE PASIVO
T0101	22/01/2010	19/01/2010	MA.MORALES MURO	7,959.00	500192	BBVA	58732	58291
T0102	22/01/2010	19/01/2010	GAS EXPRESS S.A.	3,837.00	145	CITI MN	54924	59810
T0103	22/01/2010	19/01/2010	IMSS	1,982,039.00	12	HSBC	58253	58204
T0104	22/01/2010	19/01/2010	JORGE CABIEDES	1,928.00	500193	BBVA	53216	59281
T0105	23/01/2010	20/01/2010	TRANSPORTES HNOS SA	1,523.00	500194	BBVA	53910	58392
T0106	24/01/2010	21/01/2010	ANDREA ARTUSA	1,830.00	500195	BBVA CITI	51940	59829
T0107	25/01/2010	22/01/2010	TURISMO LAYAVE SA	4,932.00	146	MN	52319	52651
T0108	26/01/2010	23/01/2010	FERNANDO CRUZ	12,396.00	500195	BBVA	59210	58290
T0109	27/01/2010	24/01/2010	CARLOS GARCIA	2,753.00	13	HSBC	58171	57260
T0110	28/01/2010	25/01/2010	MANCERA S.C.	9,380.00	500196	BBVA	51833	52348



#### 4.13.4. Crecimiento y Aprendizaje

##### Conciliaciones

Las conciliaciones serán un indicador para poder medir si nuestro proceso interno en la identificación de pagos de nuestros clientes ha sido realmente efectiva, así como para determinar si nuestro sistema de cuentas por pagar a resultado eficiente

NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.				
CONCILIACION BANCARIA AL 31 AGOSTO 2009				
CITIBANK DLLS				
FECHA	REFERENCIA	CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
		<b>SALDO SEGÙN ESTADO DE CUENTA AL 31 AGOSTO 2009</b>		<b>12,555.99</b>
		<b>CARGOS BANCARIOS NO CORRESPONDIDOS EN LIBROS :</b>		<b>10,721.63</b>
<b>MAS:</b>				
06 JUN	MARITIMA	TRANSPORTACION	10,468.63	
06 JUN	JOBARY	JOBARY COLORS AND	253.00	
		<b>CARGOS EN LIBROS NO CORRESPONDIDOS EN BANCOS :</b>		<b>7,759.52</b>
<b>MAS:</b>				
10 AGO	205 340 207 984	MY100709 PQP MONTERREY S DE RL DE CV	6,236.92	
31 AGO		SAD2907091 INDUSTRIAS MARTINREA DE MEXICO	1,522.60	
		<b>ABONOS DE BANCOS NO CORRESPONDIDOS EN LIBROS :</b>		<b>21,872.34</b>
<b>MENOS:</b>				
02 JUN	LCK91460503 600 F009191001B	OFAC PENDG SUSP	4,485.92	
07 JUN	701	PQP MONTERREY S DE RL	12,014.42	
08 AGO	001	PLASTIC OMNIUM AUTO EXTERIORES MX	5,372.00	
		<b>ABONOS EN LIBROS NO CORRESPONDIDOS EN BANCOS :</b>		<b>450.60</b>
<b>MENOS:</b>				
2 AGO	400960	N10291 SHELL MEXICO SA DE CV	572.02	
		DEPURACION AGOSTO	121.42	
		<b>SALDO CONCILIADO</b>		<b>8,714.20</b>
		<b>SALDO EN LIBROS AL 31 AGOSTO 2009</b>		<b>8,714.20</b>
		DIFERENCIA.		-
<b>DIANA MARTINEZ</b>		<b>VICTOR H. HERNANDEZ ROLON</b>	<b>CP JOSE MARTIN ENRIQUEZ R.</b>	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISADO</b>	<b>AUTORIZACION</b>	



Cédula analítica de gastos

Mensualmente se generará la Cédula Analítica de Gastos, en la cual se enlistarán los gastos generados por el personal, dichos rubros no deberán rebasar el límite establecido en la política de gastos:

**NEGOCIACION ALVI S.A. DE C.V.  
CÉDULA ANALÍTICA DE GASTOS**

CONCEPTO	1ERA.SEM	2DA.SEM	3ERA.SEM	4TA.SEM	5TA.SEM	TOTAL
ATENCION CTES						
PASAJES Y TAXIS						
NO DEDUCIBLES						
COMBUSTIBLES						
GASTOS DE VIAJE						
<b>TOTAL</b>						

ELABORÓ

REVISÓ



#### 4.14. INICIATIVA ESTRATÉGICA

Para poder lograr los objetivos, arriba mencionados y además generar los indicadores que se han determinado establecer, se procederá con la siguiente iniciativa estratégica:

En la problemática relacionada con la gran cantidad de depósitos no identificados se procederá de la siguiente forma:

Tesorería bajará diariamente de la banca en línea los movimientos generados el día anterior por banco, mismos que serán enviados al departamento de contabilidad para que sean foliados de la siguiente manera:

Los movimientos serán integrados por banco, por lo que dicho folio estará integrado por una letra de acuerdo al banco

Siendo A: BANAMEX MN

B: BBVA MN

C: HSBC MN

E: CITIBANK MN

F: BANAMEX DLLS

G: CITIBANK DLLS

Después de la letra se asignarán dos dígitos que pertenecerán al mes en curso, y por último se asignará un número consecutivo por mes. Ejemplo:

FOLIO			
A011	4 enero	TRASPASO ENTRE CTAS DE 0.00 ALVI 0170309	5,000,000.00
A012	4 enero	ABONO TRANSF. DESDE - 0.00 4026032698	2,137,870.26
A013	4 enero	TRASP DE BANAMX A HSBC 0.00 0170309	1,330,000.00

Los movimientos del día anterior serán enviados con su respectivo folio al jefe de crédito y cobranza para que a su vez él los reenvíe a todo el área de cobranza de la matriz y sucursales. Con dichos movimientos contabilidad generará el Consecutivo de Líneas de cobranza, el se ubicará en una carpeta pública para que pueda ser consultado por los interesados.

Crédito y cobranza, al inicio de mes generará la Cédula de Aplicación de Cobros, la cual será enviada a nuestros clientes adjunta a la factura electrónica a pagar, esta cédula deberá ser regresada al departamento por lo mucho al tercer día del pago efectuado por el cliente, para lograr esto, cada uno de los analistas de crédito



deberá estar monitoreando las fechas de vencimiento de sus clientes, así como el Consecutivo de Líneas de Cobranza. Dichas cédulas deberán ser archivadas por cliente y por mes, de tal forma que resulte sencilla su consulta.

Al día 30 de cada mes, crédito y cobranza bajará el informe de Aplicación de Cobranza del sistema Solomon, el cual será enviado a contabilidad para que genere el Índice de Cobranza Aplicada, después al cierre mensual se realizarán las conciliaciones, por banco, las cuales deberán ser revisadas y aprobadas a más tardar al día 6 de cada mes, ya con las conciliaciones realizadas, se procederá a generar la Cédula de Conciliaciones, para determinar el porcentaje que ha quedado en conciliación, monitoreando que dicho porcentaje no rebase el 15% del total de depósitos bancarios. Al día del 10 de cada mes se revisarán los indicadores de Índice de cobranza aplicada, las conciliaciones bancarias, y la Cédula de conciliaciones, para determinar si se están cumpliéndolos objetivos, de lo contrario, establecer acciones correctivas dentro de la etapa de FeedBack

Respecto a la problemática de la Antigüedad de Saldos en la cuenta de Deudores

Diversos, se aplicará la siguiente Iniciativa Estratégica:

Se establecerá la política de Gastos, en la cual se determinará parámetros de gastos de viaje, gastos de representación, gastos por atención a clientes, etc.

Por lo tanto todo personal que por la naturaleza de sus actividades requiera solicitar dinero por anticipado deberá apegarse a dicha política. Contabilidad tendrá la facultad de no autorizar el anticipo requerido si la persona cuenta con una antigüedad de más de 20 días de adeudo.

Por lo que se revisarán mensualmente las Cédulas de Antigüedad de Saldos General y Analítica, vigilando que los saldos no rebasen la antigüedad de mas de 20 días, si es así se procederá a la aclaración de dicho adeudo y de no ser resuelto se aplicará descuento vía nómina al deudor.



Refiriéndose al aspecto de las transferencias extraviadas y al poco control que se tenía, se procederá con la siguiente Iniciativa:

Todas las solicitudes de pago generadas por matriz y sucursal se enviarán a Contabilidad, para que se ingresen al Consecutivo de Cuentas por Pagar, se codifiquen y se envíen al Departamento de Cuentas por Pagar, para que se genere el Pasivo, y luego programar dichos pagos, los cuales tendrán que ser enviados de regreso a contabilidad ya con su salida del banco, para su registro en el Consecutivo de Cuentas por pagar con su número de Transferencia y número de lote de aplicación.

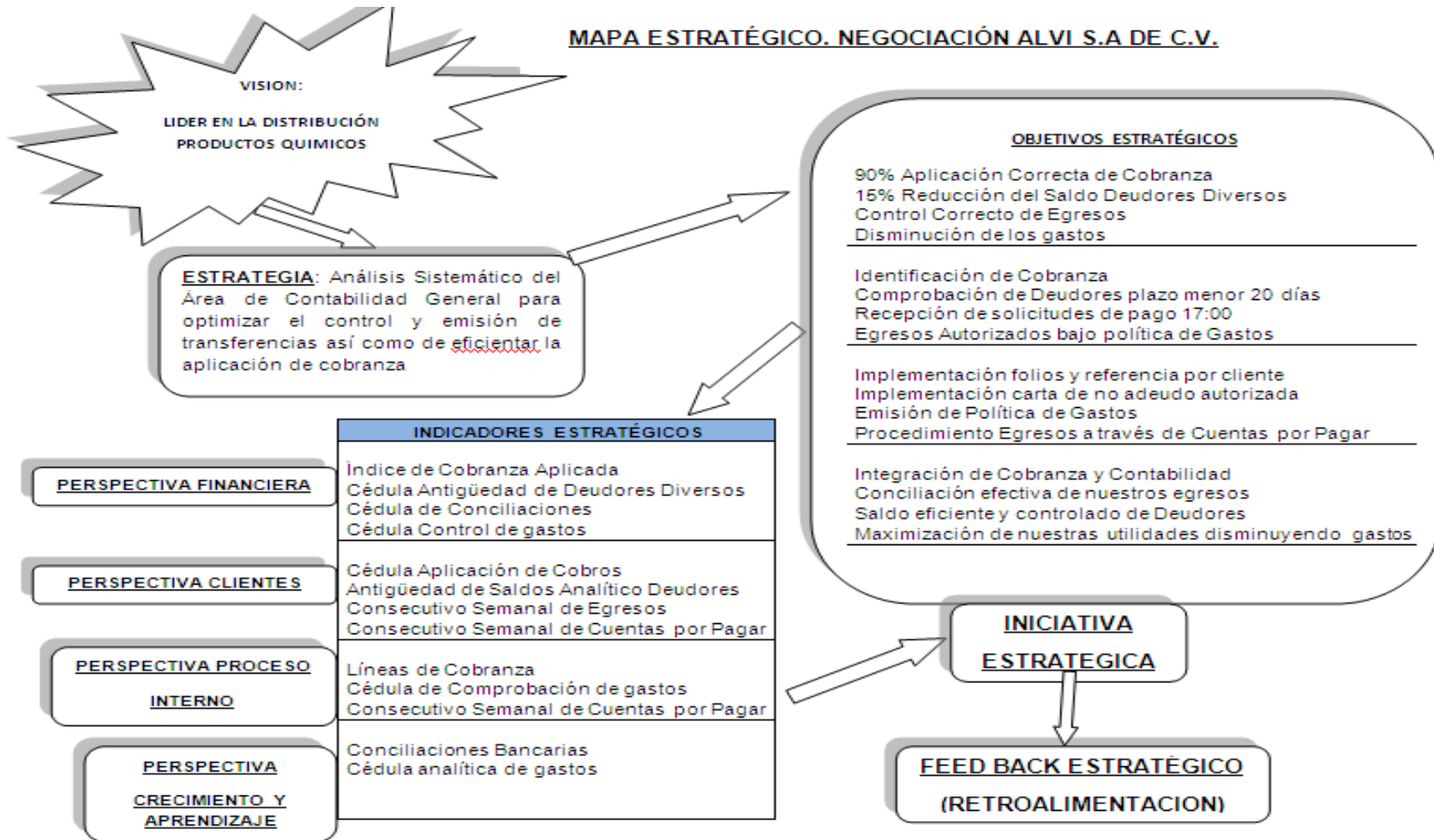




### APLICACIÓN BALANCED SCORE CARD A NEGOCIACIÓN ALVI S.A DE C.V.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>FINANCIERA</b>	<p>90% Aplicación Correcta de Cobranza</p> <p>15% Reducción del Saldo Deudores Diversos</p> <p>Control Correcto de Egresos</p> <p>Disminución de los gastos</p>	<p>Índice de Cobranza Aplicada</p> <p>Cédula Antigüedad de Deudores Diversos</p> <p>Cédula de Conciliaciones</p> <p>Cédula Control de gastos</p>	<p>ICA=TOTAL DE APLICACIÓN COBRANZA/TOTAL DE DEPOSITOS BANCARIOS</p> <p>Integración y monitoreo mensual de la cuenta de Deudores Diversos</p> <p>Realización de las conciliaciones, monitoreando porcentajes</p> <p>Revisión mensual de los gastos en función de la política de gastos</p>
<b>CLIENTES</b>	<p>Identificación de Cobranza</p> <p>Comprobación de Deudores plazo menor 20 días</p> <p>Recepción de solicitudes de pago 17:00</p> <p>Egresos Autorizados bajo política de Gastos</p>	<p>Cédula Aplicación de Cobros</p> <p>Antigüedad de Saldos Analítico Deudores</p> <p>Consecutivo Semanal de Egresos</p> <p>Consecutivo Semanal de Cuentas por Pagar</p>	<p>Cuentas por Cobrar enviará a clientes cédula con factura</p> <p>Integración y monitoreo analítico cada 20 días de los Deudores</p> <p>Registro diario y Revisión semanal de los consecutivos</p> <p>Registro diario y Revisión semanal de los consecutivos</p>
<b>PROCESO INTERNO</b>	<p>Implementación folios y referencia por cliente</p> <p>Implementación carta de no adeudo autorizada</p> <p>Emisión de Política de Gastos</p> <p>Procedimiento Egresos a través de Cuentas por Pagar</p>	<p>Líneas de Cobranza</p> <p>Cédula de Comprobación de gastos</p> <p>Consecutivo Semanal de Egresos</p> <p>Consecutivo Semanal de Cuentas por Pagar</p>	<p>Asignación de folio diariamente por banco para envié a Cuentas por Cobrara</p> <p>Toda solicitud de pago debe contar con la Cédula de Comprobación de Gastos</p> <p>Revisión mensual de Consecutivos, revisando que no exista ningún faltante</p> <p>Revisión mensual de Consecutivos, revisando que no exista ningún faltante</p>
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<p>Integración de Cobranza y Contabilidad</p> <p>Conciliación efectiva de nuestros egresos</p> <p>Saldo eficiente y controlado de Deudores</p> <p>Maximización de nuestras utilidades disminuyendo gastos</p>	<p>Conciliaciones Bancarias</p> <p>Cédula analítica de gastos</p>	<p>En función al índice de cobranza aplicada y a la cédula de conciliaciones se revisará que las conciliaciones no tengan partidas con antigüedad mayor a 2 meses</p> <p>Se generará una cédula en donde se analizarán los gastos por rubro mensualmente</p>

**MAPA ESTRATÉGICO. NEGOCIACIÓN ALVI S.A DE C.V.**





## Conclusiones

Por último podemos decir que en la Sociedad de la información en la que estamos inmersos ha configurado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la Tecnología se ha erigido en un Factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que sobre todo las empresas de servicios las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno.

No nos cabe la menor duda de que el entorno se está transformando, lo podemos observar entre otros aspectos porque:

- Los productos y servicios dirigidos hacia el cliente son "a medida", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial.
- La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, debemos ser eficientes.
- La mejora continua se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico.
- El Capital humano está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.
- Los procesos cada vez están más consolidados e integrados, buscándose la máxima calidad y eficiencia.
- Los proveedores están cada vez más integrados en la cadena de producción.
- Todo esto constituye un pilar básico de lo que se llama Business Intelligence.



Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

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

La importancia de los "cimientos", en la empresa han de conseguir cierta consistencia en sus planteamientos pero obviamente debe tomar acciones importantes en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (ACr), los recursos con los que la empresa cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación, etc. Es en esta sección donde se incide para relacionar los modelos de Capital Intelectual y los de BSC.

Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente. Dicho de otro modo, la perspectiva de Procesos Internos (PrI) se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Quizá debamos destacar en este caso los Sistemas de Costos como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costes a los productos y/o servicios; sin embargo, últimamente se ha insistido en el concepto de driver cost (inductores de costes) téngase en cuenta que la localización de la actividad y del inductor de la misma, es algo esencial en el Análisis ABC- de manera que la imputación de los costes puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.



Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes (Cli) son el siguiente eslabón. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior en muchos aspectos siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA -Economic Value Added- es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio **Balanced Scorecard**. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano 4 de cada 5 empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa.

Debemos insistir en que el BSC se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. Como ya poníamos de manifiesto en el tema de [Cuadro de mando](#), la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo.



## Bibliografía

- ❖ Arias Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Trillas, 5ª Ed. 2003, México.
- ❖ Chiavenato, Idalberto, **Teoría General de la Administración**, McGraw Hill, 3ª Ed., 2004. Colombia.
- ❖ Fernández Arena, José, **Proceso Administrativo**, DIANA, 3ªEd. 2006, México.
- ❖ Garza Treviño, Juan Gerardo, **Administración Contemporánea**, McGraw Hill, 2ª Ed. 2000. México.
- ❖ Hermida, Jorge, **Administración y Estrategia**, Editorial MACHI, 2004, Argentina.
- ❖ Hernandez Sampieri, Roberto, **Metodología de la investigación** McGraw Hill, 2ª Ed. 2000. México.
- ❖ Kaplan, Robert y David Norton, **Como utilizar el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**, Gestión 2000, México, 2005.
- ❖ Kaplan, Robert y David Norton, **Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**, Gestión 2000, México, 2005.
- ❖ Koontz, Harold, **Administración: Una perspectiva global**, McGraw Hill, 11ª Ed. 1998, México.
- ❖ Munch Galindo, García Martínez, **Fundamentos de Administración**, Trillas. 5ª. Ed. 1999. México.
- ❖ Reyes Ponce, Agustín, **Administración Moderna**, LIMUSA, 13ª Ed. 2002. México.
- ❖ W.L. Hill, Charles, Gareth R. Jones, **Administración Estategica, un enfoque integrado**, McGraw Hill, 3ª Ed. 2005, Colombia.
- ❖ Zorrilla, Arena Santiago y Torres Xammar Miguel. **Guía para elaborar la tesis**. McGraw Hill. 2º ed. México, 2003.
- ❖ [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)