



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**TABLERO DE MANDO**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSO DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERA QUÍMICA**

**PRESENTA**

**Mariana Toral Santana**

**MÉXICO, D.F. 3 de Noviembre de 2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** Profesor: Rodolfo Fonseca Larios  
**VOCAL:** Profesor: Alejandro Zanelli Trejo  
**SECRETARIO:** Profesor: Jose Antonio de la Paz Dominguez  
**1er. SUPLENTE:** Profesor: Jorge Rafael Martínez Peniche  
**2° SUPLENTE:** Profesor: Ana Laura Ocampo Hurtado

## **SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

## **ASESOR DEL TEMA:**

José Antonio de la Paz Domínguez

## **SUSTENTANTE:**

Mariana Toral Santana

## *Agradecimientos:*

*Se dice que conocerás a 3,000 personas en toda tu vida, de ellas, 100 tendrán alguna relación contigo, ya sea de manera directa o por un tercero, 30 frecuentaras pero 3 serán vitales en tu vida. Algo hay de cierto en esto pero en mi caso varias personas están siendo partícipes de mi camino en la vida, no podría decir un número, pero sí les puedo decir que varias personas han compartido conmigo grandes momentos, tanto alegres como tristes, pero gracias a Dios he tenido a alguien a mi lado que me brinda todo su apoyo, cariño, compañía y amistad. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y corazón.*

*A mi madre Ligia, en la que me he apoyado, me ha brindado consejos, regaños, advertencias, alegrías y es parte fundamental en mí. Gracias ma.*

*Mi padre Alberto, que con algunas cuantas palabras me ha inculcado valores y lecciones de vida, que demuestran que es y seguirá siendo un excelente padre.*

*A mis hermanos, Abraham y Beto que día tras día los veo como mis grandes hermanos, veo su lucha constante por salir adelante, espero que sigan así y se conviertan en grandes hombres.*

*A mi Tía Nena, que es y seguirá siendo mi tía favorita, ambas somos soporte una de la otra para levantarse cada día y dar lo mejor. Su ejemplo de vida me ha enseñado a dar todo sin esperar nada a cambio.*

*A mamá Yola que me cuida y da todas sus bendiciones para continuar en este camino. Mis tías y primos, Nora, Paty, Andy y Minerva, que a la distancia nos alegramos y damos el cariño que necesitamos.*

*A la Genoveva, que con su carácter me da la entereza para afrontar la vida.*

*A mis tías Mara, Gela y Mony, y todos mis primas, Gelita, Mony, Roberto, Marisol y Jorgito que en cada festejo, disfrutamos, reímos y nos damos cuenta que la familia es lo mas importante.*

*A Fernando que ha vivido conmigo momentos que nunca olvidare, alguien que me ha enseñado a levantarme y ser valiente antes los retos que se me presentan. Gracias por iniciar este viaje conmigo.*

*A Karla una amiga que todos quisieran tener y gracias a Dios tengo la fortuna de contar con ella, te quiero amiga!*

*A Brauer, hermanito gracias por tu amistad que seguro perdurara por muchos años, te quiero hermanito.*

*A todos mis amigos, Oscar, Grisell, Brendita, Kory, Hugo, Memo, Bustillos, Oscarín, Ixtzul, Jesus, Camacho y tantos otros que me han dado alegrías en la facultad, desvelos por los trabajos, trabajar arduamente para que sea reconocido nuestro trabajo, gracias por compartir momentos inolvidables en esta carrera, ojala que sigamos trabajando juntos.*

*A profesores que me han forjado como Ingeniera, Anaya, López Ramos, Corornado, Betancourt, Zanellí y más. Sus enseñanzas fueron muy bien aprendidas.*

*En fin, no podría enlistar a todos, porque saben que son y serán parte de mi vida, gracias ya todos por enseñarme en este camino de la vida.*

*A todos estos angelitos que se cruzaron en mi camino, gracias por guiarme, educarme, regañarme, hacerme reír, llorar y soportarme en todo este camino, este trabajo esta dedicado a todos ustedes.*

*Gracias*



Gracias

Índice

<b>1 Introducción</b> .....	7
<b>2 Objetivo</b> .....	<b>9</b>
<b>3 Información general</b> .....	10
3.1 La importancia de una estrategia en los negocios y su medición .....	10
3.2. El <i>balanced Scorecard</i> (BSC) o tablero de mando .....	16
3.3. ¿Porque un negocio necesita un tablero de mando? .....	44
<b>4 Discusión</b> .....	<b>46</b>
Medición y administración de la estrategia de negocio.....	46
<b>5 Conclusiones</b> .....	<b>49</b>
<b>6 Bibliografía</b> .....	<b>52</b>

---

## 1 Introducción

Las empresas, tienen establecidos sus objetivos a alcanzar y como alcanzarlos. Para esto se cuenta con lineamientos, políticas y reglas necesarias para la toma de decisiones inteligentes y así planear, guiar, predecir y controlar el comportamiento organizacional de la empresa.

Todos estos puntos están englobados en una estrategia de negocio, con ésta se dicta el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a los gerentes y empleados para implementar exitosamente la unidad de estratégica de negocio. Aquellas empresas que puedan traducir su estrategia en su medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia, ya que pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

Una vez establecida la estrategia de negocio, es importante medir el grado de avance de éste, es por eso que se tiene que monitorear y analizar la estrategia constantemente.

Para esto se tiene que construir mapas estratégicos, una herramienta que sirve como guía en momentos de incertidumbre.

Los mapas estratégicos sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* (BSC) o tablero de mando que es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones coherentes para actuar, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas que laboran en la empresa, de todos los niveles, hacia el logro de los objetivos estratégicos. Un exitoso tablero de mando comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de medidas financieras y no financieras.

Dentro de la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de *Balanced Scorecard* destacan:

1. Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización
2. Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas independientes de rendimiento y productividad



3. Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos
4. Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos
5. Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos
6. Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos

## 2 Objetivo

Todo es cuantificable, incluso el desempeño, lo que significa que muchas empresas deben de tener valores del desempeño de sus empleados, procesos y resultados, con el fin de mejorar y obtener el mejor beneficio.

Enfocado a estrategias, el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a los gerentes y empleados para implementar exitosamente la unidad estratégica de negocio. Aquellas empresas que puedan traducir su estrategia en su medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia, ya que pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

Ante esto, el objetivo de la presente tesina, es conocer a detalle el contenido del Tablero de mando, su objetivo, contenido, importancia, metodología y resultados al implementarla en alguna empresa.

El tablero de mando es una herramienta que debería de tomar toda organización, con el fin de mejorar.

Se citaran algunos ejemplos de aplicación del tablero de mando para empresas que se dedican a la producción de alimentos.

### 3 Información general

#### 3.1 La importancia de una estrategia en los negocios y su medición

---

“La naturaleza del hombre es llegar a la perfección o lo más cerca que sea posible.”

Cuando se cuenta con una empresa, se busca la excelencia. Para esto, se tiene que tener muy establecidos cuáles serán los objetivos a alcanzar y como se va a llegar a ellos. Se trata de establecer el que, como, donde, cuando, cuanto será necesario enfocar nuestro mejor esfuerzo, recursos, trabajo y talento.

Es por esto que todos tienen establecidos los lineamientos, políticas y reglas necesarias para la toma de decisiones inteligentes y así planear, guiar, predecir y controlar el comportamiento organizacional de la empresa.

Para poder establecer estos lineamientos es necesario tener una filosofía empresarial, la misión, visión y objetivos corporativos a los que todos deben estar encaminados. Todos estos puntos están englobados en una estrategia de negocio, con ésta se dicta el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

##### *Definición de estrategia de negocio*

Algunas definiciones de estrategia de negocio:

“El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (Tabatoni y Jarioun, 1975).

**“La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico”.** (Chiavenato, 1992).

Henry Mintzberg (1990), es uno de los autores que más ha profundizado en la estrategia; en su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones del término:

- ⊕ Estrategia como plan: como guía para abordar una situación
- ⊕ Estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a la competencia
- ⊕ Estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones

- ⊕ Estrategia como posición: como medio para posicionar la organización en el entorno
- ⊕ Estrategia como perspectiva: esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

De esta forma, la estrategia se ve influenciada por diferentes factores entre ellos el entorno político, social, económico, internacional, en si su entorno. No se puede plantear que un tipo de estrategia es mejor que otra, ello depende de las condiciones internas de la empresa y del entorno.

### *La importancia de la Estrategia de negocios*

Una vez establecidos la definición, sus componentes, el proceso y quienes están involucrados, sobra decir, que la planificación estratégica en los negocios es importante desde el punto de vista de la salud a largo plazo de su empresa (Menguzzato Boulard, 1988). Al tener claros los objetivos, misión y visión de su negocio, no solo ayuda a crecer organizacionalmente sino financieramente.

### *Componentes de la estrategia de negocio*

Se engloban en:

- El ámbito o campo de actividad, para poder delimitar el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud y las características de las **relaciones "productivas" de ésta con su entorno socioeconómico**.
- Las capacidades distintivas, incluye los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos, etc.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa. Se debe indicar el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades.
- Las ventajas competitivas, son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.
- La sinergia, es la búsqueda del efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

En la estrategia de negocios (estrategia de cada negocio) se debe definir cómo se va a manejar el negocio, el nicho de mercado, número y tipo de productos que va a desarrollar la empresa, volumen y valor de ventas, la utilidad y ganancias y estrategia comercial que van a seguir, el tiempo máximo requerido para obtener el retorno de la inversión y una calendarización estimada para monitorear el cumplimiento de cada proyecto en el plan estratégico de negocio. (Menguzzato Boulard, 1988). Se debe enfatizar en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

### *Quienes participan en la estrategia de negocio*

Para poder vincular a las personas de la empresa en la estrategia de negocios, no solo es un trabajo de los directivos y sus áreas, en cada nivel cada uno de ellos reunirá a los trabajadores y les implicará en la tarea de definir cómo contribuye su área en cuestión al éxito de la unidad en el nivel inmediatamente superior. En este sentido los trabajadores pueden identificar: (Davenport, 2000).

- Los medios más precisos para medir su éxito individual y de grupo en la realización de inversiones que respalden el logro de la estrategia empresarial.
- Los impedimentos que a su juicio estorban su capacidad para efectuar la aportación más eficaz posible. Es responsabilidad de la dirección, desde el departamento a la unidad empresarial, eliminar los obstáculos.
- Las actividades de escaso valor que sea necesario suprimir para mejorar la eficacia de la labor de las personas.
- La información que necesitan para tomar decisiones inteligentes respecto al modo de desempeñar sus tareas.

### *El proceso de la planeación estratégica*

El proceso de Dirección Estratégica abarca desde la creación de las estrategias (teniendo en cuenta las aspiraciones de la empresa, sus características, fortalezas y limitaciones y las oportunidades y amenazas del entorno), hasta su implementación consecuente.



Esquema 1. Fases de implementación del plan estratégico.

En este proceso aunque existe un orden es necesario que se lleve a cabo una retroalimentación de información constante a lo largo del mismo, debido a la interacción que existe entre los distintos elementos incluidos en las fases.

El éxito de este proceso depende en primer lugar del factor humano y en segundo lugar de los sistemas que tenga la empresa para su adecuada conducción.

El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa, sin embargo su consideración y estudio no se ha llevado a cabo siempre desde un mismo punto de vista; se ha considerado como un factor productivo más, cuyo comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración; en la actualidad se tiene la concepción del factor humano como el principal componente de la empresa. (Besseyre des Horts, 1988).

**Misión.-** Es la declaración empresarial que define cual es la verdadera razón de ser de dicho negocio y hacia la cual están dirigidos todos los esfuerzos que suceden en la misma. Este enunciado debe ser claro, conciso y debe explicar - tanto a los empleados, como a la sociedad en general- cual es el principal motivo por el cual los socios de la empresa han decidido crearla.

**Visión.-** Toda empresa nace de una idea y siempre hace alusión a una Visión, la cual le da sentido a la creación de la misma. La Visión Empresarial es el enunciado que tiene por objeto definir la percepción que el mismo emprendedor

tiene de su propio negocio. Esta declaración expone por tanto cual es el alcance y beneficios que el empresario desea obtener al crear dicho negocio.

**Valores Corporativos.**- Toda compañía o institución debe estar respaldada por una serie de Valores donde esté cimentado el cumplimiento de la Misión Empresarial. Esta escala de Valores viene a su vez a darle credibilidad, excelente imagen, solidez y congruencia a la empresa.

Los Valores representan las bases donde está soportada toda la Estrategia Corporativa y el futuro de la empresa. Pueden ser:

- ✓ Calidad, Compromiso Comunitario
- ✓ Conciencia Ecológica, Creatividad
- ✓ Ética, Estilo Gerencial, Excelencia, Honestidad
- ✓ Igualdad, Innovación, Inocuidad, Liderazgo
- ✓ Rentabilidad, Responsabilidad Social, Tecnología
- ✓ Servicio a Clientes, Talento Humano y Valor Agregado

**Objetivos corporativos.**- estos ayudan a "*aterrizar*" todas aquellas ideas que son "*intangibles*" -y por tanto adimensionales-, en planes y actividades perfectamente definidas. Deben fijarse a corto, mediano y largo plazo. (Fonseca, 2010)

Las características que deben tener los objetivos corporativos:

- Ser cuantificables; es decir que deberán manejar cifras concretas.
- Ser medibles; esto es, que puedan ser monitoreados en forma clara, puntual y de manera precisa.
- Ser alcanzables; es decir que deben ser establecidos bajo parámetros reales.
- Estar perfectamente calendarizados; de manera que pueda evaluarse su cumplimiento en un momento específico.
- Motivadores para el conjunto de los colaboradores de la empresa, ya que constituyen la traducción de las orientaciones del proyecto de la empresa en perspectivas concretas para los años venideros.

- Comprensibles para todos; especialmente para los responsables jerárquicos, en quienes recae la misión de realizar estos objetivos sobre el terreno.
- Coherentes entre sí, ya que se trata de desarrollar un enfoque global (sistemático) de la función social.

Una vez planteados estos puntos, se establece una estrategia, esta tendrá mayores posibilidades de éxito a la hora de aplicarlas, es decir las que permitan alcanzar los objetivos que se hayan formulado en el plano social.

### *La medición de la estrategia de negocio*

Una vez establecido la estrategia de negocio, es importante tener el grado de avance de éste, es por eso que se tiene que medir y analizar la estrategia constantemente.

Para esto se tiene que construir mapas estratégicos, una herramienta que sirve como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en cuando no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras.

Estos mapas estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del ***Balanced Scorecard***.

Los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad. (Lopez, 1988).

Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (el trabajo de los empleados, la información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.



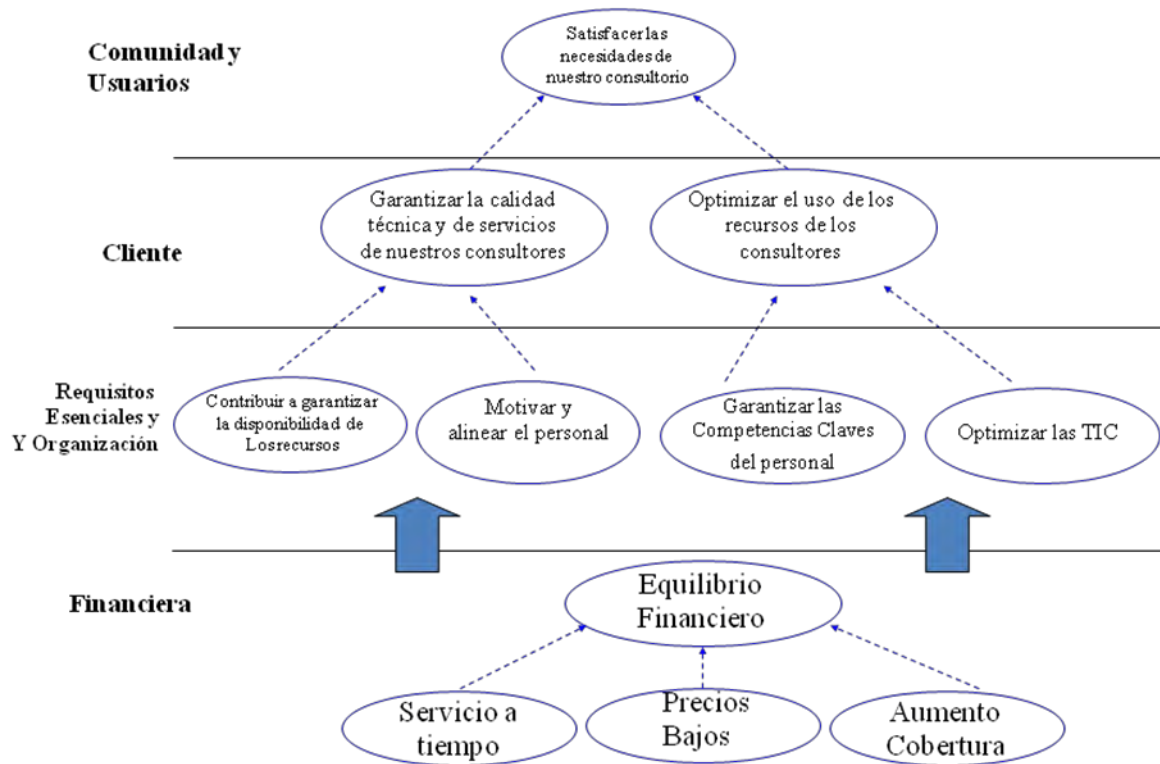


Figura 1. Ejemplo de mapa estratégico de un consultor. Propiedad Intelectual de Quantum Results Corporation. 2005

### 3.2. El *balanced Scorecard* (BSC) o tablero de mando

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicos, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y CITIBANK son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

En el año de 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cuál bautizaron con el nombre de "**The *Balanced Scorecard***" y mediante el cuál buscaron integrar en un solo procedimiento tanto los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios.

El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

### **A. Que es**

El ***Balanced Scorecard*** (BSC) o tablero de mando es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones coherentes para actuar, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas que laboran en la empresa, de todos los niveles, hacia el logro de los objetivos estratégicos. (Kaplan y Norton, 1996)

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la misión y visión.

El BSC, proporciona a los directivos, los instrumentos necesarios para tener un futuro competitivo exitoso. Cada empresa tiene un plan estratégico al que se planea llegar, el BSC transcribe esté en medidas que evaluarán el desempeño de la organización desde diferentes perspectivas: financieras, clientes, crecimiento y aprendizaje y procesos internos del negocio.

BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. Aunque podrían existir más perspectivas, estas son las principales.

El equilibrio de estas perspectivas da el nombre de esta metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y

los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

Con estas perspectivas pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo. La empresa u organización se ve obligada a supervisar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo de mañana.

Es claro que para una empresa, una parte muy importante para tener un futuro exitoso es la parte financiera, ésta cuenta la historia de la empresa, pero debe reflejar visión a futuro y siempre orientar y evaluar la inversión en factores que están relacionados con la empresa clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El proceso de "trasladar la estrategia en acción" involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas. (Kaplan y Norton, 1996).

Una buena construcción **Balanced Scorecard** debe consistir en una serie de objetivos y medidas coherentes y de relación de causa-efecto entre las variables críticas, como el tiempo, proceso y calidad. Se debe identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre medidas de resultado y desempeño de los controladores de esos resultados. Cada medida seleccionada, debe ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto que se comunica el sentido de la unidad de negocio de la estrategia de la organización.

#### *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard*

Como se mencionó, se requiere de mapas estratégicos para el diseño del **Balanced Scorecard**. Estos mapas estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del **Balanced Scorecard**. El alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

De acuerdo a Kaplan y Norton, el número de indicadores para cada una de las perspectivas o bloques en que se divide el proceso, no debe superar el número de siete, para poder alcanzar un mayor grado de control y de certeza en los resultados.

Así es como se relacionan las 4 perspectivas:

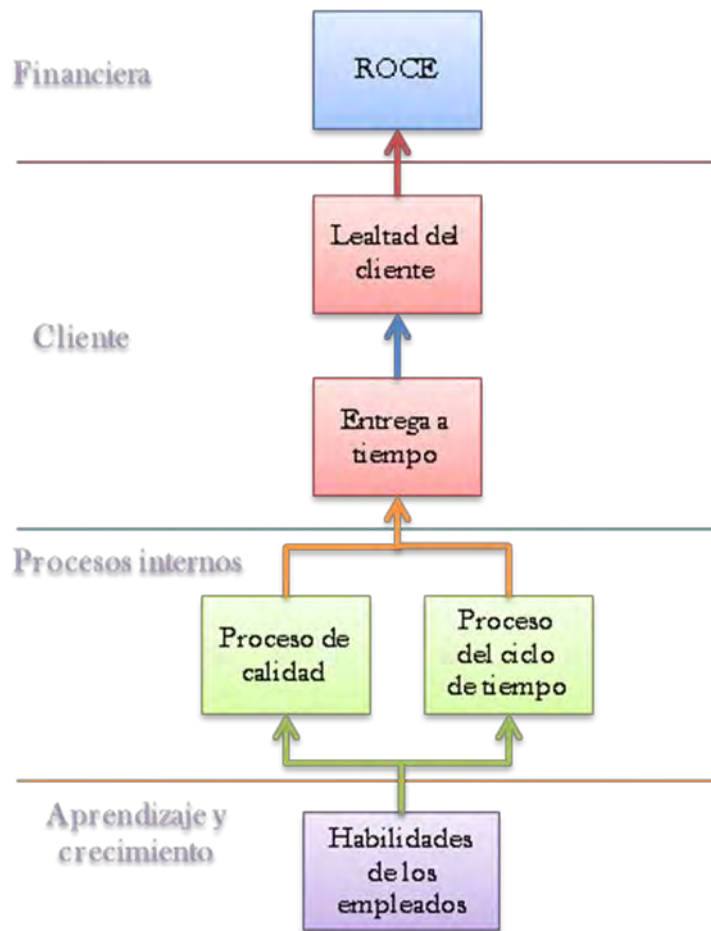


Figura 3. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.  
Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

### La Perspectiva Financiera

Los indicadores financieros son un objetivo final, dentro del modelo **Balanced Scorecard**, que deben ser complementados con otra clase de medidas, busca responder a la pregunta de cómo los accionistas e inversionistas en general ven a la empresa y si los objetivos fijados son adecuados, de acuerdo a las expectativas en cuanto a crecimiento, utilidades, retorno de la inversión y eficiencia en el uso de los activos, entre los más comunes.

La perspectiva financiera maximiza los siguientes resultados y variables: valor agregado, ingresos, diversificación de fuentes, eficiencia operativa y un uso más adecuado del capital.

La teoría de la Estrategia de negocio sugiere 3 pasos:

- ⊗ Crecimiento, esta se encuentran en las primeras etapas de su ciclo de vida. Son los productos o servicios con potencial de crecimiento significativo, que tienen recursos considerables para desarrollar y mejorarlos con instalaciones, construcción de capacidades de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoye las relaciones globales, y fomentar y desarrollar relaciones con los clientes. Las empresas destinan un porcentaje de ingresos a su crecimiento en los ingresos y las tasas de ventas en mercados objetivos, grupos de clientes, y regiones. Los proyectos de inversión se dirigirá a aliviar los cuellos de botella, la ampliación de la capacidad, y la mejora continua, en lugar de la recuperación prolongada e inversiones de crecimiento opción que se realizaron durante la etapa de crecimiento.
  
- ⊗ Mantener, La mayoría de las unidades de negocio en la etapa de mantener utilizarán un objetivo financiero a la rentabilidad. Este objetivo se puede expresar mediante el uso de medidas relacionadas con los ingresos contables, como ingresos de explotación y margen bruto. Estas medidas tienen en el capital invertido en la unidad de negocio, la contabilidad de los ingresos obtenidos se relacionan con el nivel de capital invertido en el unidad de negocio, medidas como el retorno de la inversión, regreso al capital del empleado (ROCE por sus siglas en ingles) y el valor añadido son representativos de los utilizados para evaluar el desempeño de las unidades de negocio.
  
- ⊗ Cosecha, Algunas unidades de negocio han alcanzado una fase madura de su ciclo de vida, donde la compañía quiere cosechar las inversiones realizadas en las dos anteriores etapas. Estas empresas ya no garantiza una importante inversión sólo suficiente para mantener el equipo y capacidades. Cualquier proyecto de inversión debe ser muy definido y de corto de periodo de recuperación. El objetivo principal es maximizar el flujo de dinero en efectivo a la corporación. Los objetivos generales es el flujo de caja operativo (antes de amortizaciones) y las reducciones en el trabajo requisitos de capital.

Así, los objetivos financieros para las empresas en cada una de estas tres etapas son bastante diferentes. Los objetivos financieros en la etapa de crecimiento hacen hincapié en crecimiento de las ventas en nuevos mercados y nuevos clientes y nuevos productos y servicios, para mantener niveles adecuados de gasto en productos y procesos desarrollo, sistemas, capacidades

de los empleados, y el establecimiento de nuevas marketing, ventas y canales de distribución. Aunque el desarrollo de un producto completamente nuevo puede ser muy costoso y de larga duración en los sectores farmacéutico y químico cuyos productos deben pasar por rigurosos procesos de aprobación de los reguladores gubernamentales. (Lopez,1998).

En la etapa de mantener, en mantener las medidas tradicionales financieras, tales como, la utilidad operativa, y el margen bruto. Proyectos de inversión para las empresas en esta categoría serán evaluados por la norma, el flujo de caja descontado, análisis de presupuestos de capital. Y los objetivos financieros para la cosecha, en el flujo de caja. Cualquier inversión debe tener inmediata y devolverá el dinero en efectivo para maximizar el dinero y se pueda devolver a la empresa las inversiones realizadas en el pasado.

El BSC, debe comenzar con una categoría específica y objetivos financieros de las unidades de negocio, una estrategia explícita de financiación de cada unidad de negocio. Los objetivos financieros deben ser revisados periódicamente, probablemente por lo menos una vez al año, para reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad. Pero como sabemos, siempre existen riesgos. Una gestión financiera eficaz debe abordar el riesgo, así como el rendimiento. Objetivos relacionados con el crecimiento, rentabilidad y flujo de caja hacen hincapié en la mejora de retornos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los beneficios esperados, con la gestión y control de riesgo. (Valdez, 2010).

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, mantener y cosecha, hay que tener en cuenta:

1. Crecimiento de los ingresos y la mezcla de productos se refieren a la expansión y ofertas de servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar el producto y servicio, mezcla hacia las ofertas de mayor valor agregado, y productos y la revaloración servicios. El crecimiento de los ingresos, se aplica un sistema de costo basado en actividades, donde traza costos, ganancias, e incluso los activos de empleados hasta productos, servicios y clientes.
2. La reducción de costos y objetivos de la productividad, reducir los costos indirectos, y compartir recursos comunes con otras unidades de negocio. La reducción de costos debe mantener costos competitivos, la mejora de los niveles de gastos contribuyen a una mayor rentabilidad y rendimiento de la inversión.

3. Tener una buena estrategia de inversión, en la que se obtenga el dinero lo más rápido posible, con los mayores beneficios.

Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

### *La Perspectiva del Cliente*

---

Mirar la organización utilizando la Perspectiva del Cliente es ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido. Las medidas de resultado principales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, captación de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación en los segmentos objetivo. También debe incluir las propuestas de valor que la empresa entregará a los clientes en segmentos de mercado específicos. Los controladores específicos de los clientes de los resultados básicos que representan los factores que son críticos para los clientes para cambiar o permanecer fieles a sus proveedores.

Más allá de que aspiran a satisfacer y deleitar a los clientes, en la unidad de negocio, los directivos deben, en la perspectiva del cliente del BSC, traducir sus declaraciones de misión y estrategia en específico al mercado y objetivos basados en el cliente. Las compañías que tratan de ser todo para todos por lo general terminan siendo nada a nadie. Las empresas deben identificar los segmentos de mercado y sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, después seleccione los segmentos en que han elegido para competir. La identificación de las propuestas de valor que se entregará a los segmentos objetivos se convierte en la clave para el desarrollo de objetivos y medidas.

Así, la perspectiva de los clientes, traduce en una organización la misión y la estrategia en objetivos específicos sobre los clientes específicos y segmentos de mercado que puede comunicarse en toda la organización. Todos los clientes son diferentes, tienen distintas preferencias y el valor de los atributos del producto o servicio. Para poder delimitar un poco esta diversidad se realizan investigaciones de mercados. Una vez que una empresa ha identificado y ha destinado sus segmentos de mercado, se puede delimitar los objetivos y medidas de los segmentos objetivo. Mediante la identificación de los valores relacionados con los clientes vinculados a la empresa puede mejorarse su capacidad competitiva. Por tal motivo, ante todo debe definirse las medidas de calidad y valor del segmento del mercado en el cuál se tiene presencia, para luego emplear medidas tales como indicadores de imagen y presencia, calidad

de la relación con los clientes y atributos de los productos o servicio. (Kaplan y Norton, 1996)

La perspectiva del cliente permite a las empresas alinear medidas de resultado-satisfacción, lealtad, retención, adquisición, y la rentabilidad dirigidas a clientes y segmentos del mercado. También les permite identificar las propuestas de valor que se le prestarán a programas específicos clientes y segmentos del mercado.

Lo más importante para mantenerte a los clientes es:

- Retención del cliente
- Captación de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Estas medidas deben ser personalizadas a los **“clientes objetivo”** donde se espera mayor crecimiento y rentabilidad. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

El éxito en las primeras cuatro medidas básicas de los clientes de la cuota, retención, adquisición, y la satisfacción, no garantiza que una empresa cuenta con clientes rentables. Obviamente, una manera de tener muy satisfechos clientes (y competidores enojados) es tener productos y servicios a muy precios bajos.

### *La Perspectiva de los Procesos Internos*

---

La perspectiva de los Procesos Internos en el ***Balanced Scorecard***, focaliza las entregas que la organización debe realizar de manera de ser percibido por los clientes de acuerdo a los objetivos de los clientes. Estos procesos permitir a la unidad de negocio a: entregar las propuestas de valor que atraer y retener clientes en segmentos de mercado objetivo, y satisfacer las expectativas de los accionistas de excelentes valores financieros.

Bajo ésta perspectiva se reúnen procesos tales como innovación, operación y servicio de posventa, para lo cuál se acude a indicadores relacionados con dichas actividades, como lo pueden ser el porcentaje de productos nuevos lanzados al mercado o de productos registrados, en el primer caso, o razones de



costos, calidad, tiempos y flexibilidad en los procesos, en cuanto a la operación se refiere y, finalmente, el servicio de posventa puede ser evaluado mediante el análisis del costo de reparaciones o el tiempo de respuesta, entre los más utilizados.

Para el BSC, se recomienda que los gerentes definan un completo proceso de valor interno que comience con la innovación de procesos, la identificación de actuales y futuros necesidades de los clientes y desarrollar nuevas soluciones para las necesidades del producto través de las operaciones de entrega de productos y servicios existentes a los clientes y postventa que ofrecen servicios después de la venta que agregan valor a los clientes reciben de una empresa ofertas de productos y servicios. (Kaplan y Norton, 1996)

Hay un modelo de cadena de valor que proporciona la preparación de su perspectiva interna-negocio-proceso.



Figura 3. Cadena de valor de la perspectiva de Procesos Internos. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Este modelo está compuesto por tres procesos principales de negocio:

1. Innovación
2. Operaciones
3. Postventa de servicios

En el proceso de innovación, la unidad de negocios emergentes o investiga la necesidades latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfagan estas necesidades. El proceso de operaciones, es donde los productos y servicios existentes son producidos y entregados a los clientes. Este proceso históricamente ha sido el foco de los sistemas de la mayoría de las organizaciones de medición del desempeño excelencia operativa y reducción de costos en la fabricación y el servicio procesos de ejecución siguen siendo objetivos importantes. Y por ultimo el 3 paso, después de la venta original o entrega de un producto o servicio, se debe dar un seguimiento de este para una mayor satisfacción. (Kaplan y Norton, 1996)

## El Proceso de Innovación

El proceso de la innovación es la creación de valor en que las empresas al identificar y fomentar nuevos mercados, nuevos clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes existentes. Esto se traduce en el diseño y desarrollo de los nuevos productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes. Se debe empezar con la investigación de mercados, los administradores se comprometen a identificar el tamaño del mercado, la naturaleza de las preferencias de los clientes y puntos de precio para el de productos en cuestión o servicio. Para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, teniendo información precisa, válida en tamaño del mercado y las preferencias del cliente, una tarea vital para un buen desempeño.

## El Proceso de Operaciones

El proceso de las operaciones, inicia con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del bien o brindando un servicio al cliente. Este proceso debe ser eficiente, coherente, y con una entrega puntual del bien al cliente. Estos procesos han sido monitoreados y controlados por medidas financieras, tales como los costos estándar y los presupuestos. Además de medir la flexibilidad y características específicas de los productos o servicios que creen valor para el cliente.

Las empresas pueden ofrecer productos únicos y servicios de rendimiento (medidos por la precisión, el tamaño, la velocidad o la claridad) que les permitan ganar altos márgenes de venta dirigidos a segmentos del mercado. Las empresas que pueden identificar las características que diferencian a sus productos como el servicio técnico, donde su objetivo es proporcionar un "punto único de contacto", para satisfacer las necesidades de comunicación entre la empresa y sus clientes, con el fin de Entregar soporte de alta calidad para alcanzar las metas del negocio y expectativas del cliente, más allá del tiempo de respuesta, calidad y costos, pueden incorporarse como un componente del BSC.

## Servicio Postventa

Este incluye la garantía y actividades de reparación, el tratamiento de defectos y devoluciones, y el proceso de pagos, tales como tarjeta de crédito. Las compañías que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes objetivo "para servicio superior de postventa" pueden medir su desempeño mediante la aplicación de algunas medidas del tiempo, calidad y costo.

## *La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

---

La cuarta perspectiva del **Balanced Scorecard**, el aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear a largo plazo, crecer y mejorar. Todo en base a las: personas, sistemas y procedimientos de organización.

Las perspectivas del cliente, financiera y el proceso interno del negocio, revelarán grandes brechas entre las capacidades existentes de las personas, sistemas y procedimientos y lo que sea necesario para lograr rendimientos. Para cerrar estas brechas, las empresas tendrán que invertir con los empleados, mejorar la tecnología y procedimientos, y la armonización de procedimientos.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del **Balanced Scorecard** pone foco sobre las competencias y recursos necesarios para concretar las entregas definidas en la perspectiva de los procesos internos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. (Kaplan y Norton, 1996)

El **Balanced Scorecard** hace hincapié en la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en lo tradicional, como los nuevos equipos y la investigación de nuevos productos y el desarrollo. También se debe invertir en la infraestructura, instalaciones, sistemas y procedimientos, si se quiere cumplir con los objetivos financieros a largo plazo.

Hay 3 categorías de aprendizaje y crecimiento muy importantes:

1. Capacidades de los Empleados
2. Capacidades de los sistemas de información
3. La motivación, la capacitación y la alineación

Los empleados son la organización, no se debe menospreciar el trabajo de sus empleados, sino debe mejorar continuamente. Esto se vera reflejado en:

1. Satisfacción del empleado
2. Retención de empleados
3. Productividad de los empleados

El objetivo, satisfacción de los empleados reconoce que la moral de los empleados y satisfacción en el trabajo en general son considerados como muy importantes por la mayoría de las organizaciones. Aumentan la productividad, la capacidad de respuesta, calidad y servicio al cliente.

Las empresas suelen medir la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o una encuesta continua en la que un determinado porcentaje de los empleados elegidos al azar sea examinado cada mes. Los elementos de una encuesta de satisfacción de los empleados podrían incluir:

- La participación en las decisiones
- El reconocimiento por hacer un buen trabajo
- El acceso a la información suficiente para hacer bien el trabajo
- La promoción activa de ser creativo y con iniciativa
- Apoyo a nivel de las funciones del personal
- Satisfacción global con la empresa y por ende tener un sentido de permanencia en la empresa.

A largo plazo, los empleados leales llevar a los valores de la organización, el conocimiento de los procesos organizativos, y sensibilidad a las necesidades de los clientes. Esta medida es porcentual de rotación del personal clave.

La productividad de los empleados es una medida de resultado del impacto agregado desde la mejora de habilidades de los empleados y la moral, la innovación y satisfacer a los clientes. El objetivo es relacionar la salida de mercancía producida o bien brindado por los empleados con el número de empleados utilizados para el proceso de entrega. (Menguzzato Boulard, 1988)

La medida más simple de la productividad son los ingresos por empleado. Se es más eficaz en la venta de un mayor volumen y un mayor valor añadido conjunto de productos y servicios, ya que los ingresos por empleado aumentan.

Incluso los empleados calificados, siempre con acceso a la información, no contribuyen al éxito de la organización si no están motivados a actuar en el interés de una organización o si no se les da libertad para tomar decisiones y emprender acciones. Así, los empleados, dan sugerencias que deben ser tomadas en cuenta, eso les dará mayor valor e importancia a su trabajo.

Con el BSC se mide el progreso en la obtención de sensibilidad y cumplimiento de los objetivos e identifica las áreas que necesitan un esfuerzo adicional y la atención. Además de medir el rendimiento del equipo.

## ***B. ¿Quién implementa el Balanced Scorecard?***

Los altos mandos de una empresa, son los que deben implementar el tablero de mando, ya que ellos deben de conocer y tener todos los recursos que la empresa tiene. Además ellos saben hacia donde van dirigidos. Se pueden distinguir:

- El Arquitecto: Es el responsable del proceso que construye el BSC y que introduce el BSC en el Sistema de Gestión.
- El Agente de Cambio: Sirve de guía para el desarrollo del nuevo sistema de gestión y tiene una relación directa con el Gerente General ayuda a gerentes a definir de nuevo sus papeles.
- El Comunicador: Es el que debe realizar una campaña de comercialización para motivar a los empleados a los equipos de trabajo para lograr una implantación eficaz.

## ***C. ¿Como se construye?***

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a los gerentes y empleados para implementar exitosamente la unidad de estratégica de negocio. Aquellas empresas que puedan traducir su estrategia en su medición son mucho más capaces de ejecutar su estrategia, ya que pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

En el proceso de construcción del BSC se debe considerar la integración, el diseño, la implementación y seguimiento del BSC, todo esta relacionado y no deben excluirse. (Niven,2002)



Figura 4. Construcción de un BSC. Propiedad Intelectual de Daniel Valdés.

## Proceso de construcción del tablero de mando

1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa

El arquitecto debe, en consulta con el equipo, definir el sector, su desarrollo y la unidad de negocio muy claramente, cual será la estructura corporativa así como sus representantes y actividades. La unidad de negocio ideal, es la que incorpora a sus actividades la cadena de valor: la innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. Debe tener su producto y clientes, la comercialización y canales de distribución y las instalaciones de producción. Debe ser uno donde es relativamente fácil de elaborar las medidas financieras.

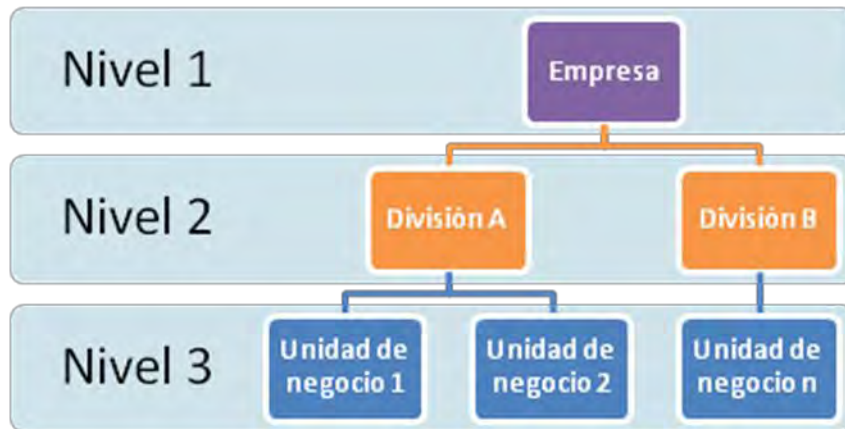


Fig 5. Definir la unidad de negocio. Propiedad intelectual de Robert Kaplan y David Norton

Una vez que la unidad de negocio se ha definido y seleccionado, el arquitecto debe aprender acerca de la relación de las otras unidades, las divisiones y organización de la empresa. (Kaplan y Norton, 1996) El arquitecto lleva a cabo entrevistas con los principales altos ejecutivos divisionales y corporativos para aprender sobre:

Los objetivos financieros (crecimiento, rentabilidad, flujo de caja, cosecha).

Temas corporativos (medio ambiente, la seguridad, las políticas de los empleados, relaciones con la comunidad, la calidad, innovación).

Vínculos con otras unidades de negocios (clientes comunes, competencias básicas, oportunidades de enfoques integrados para los clientes).

## 2. Hacer Entrevistas

El arquitecto prepara material como documentos internos de la empresa y la visión de la unidad de negocios, misión, y la estrategia. Este material lo suministra cada gerente, además de incluir las tendencias del tamaño del mercado y el crecimiento, los competidores y ofertas de la competencia, las preferencias del cliente, y la evolución tecnológica.

Después el arquitecto realiza entrevistas a los directivos, enfocadas a las 4 perspectivas utilizando preguntas y respuestas que se relacionen entre si. Así aportan objetivos y medidas para la tarjeta de puntuación.

### 3. Síntesis de entrevistas

Después de las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo reúnen para discutir las respuestas en las entrevistas, resaltan los problemas, y elaborar una lista provisional de objetivos y medidas que servirá de base para la primera reunión de la alta dirección. Se debe tener una lista de las cuatro perspectivas, así como los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en las relaciones de causa y efecto.

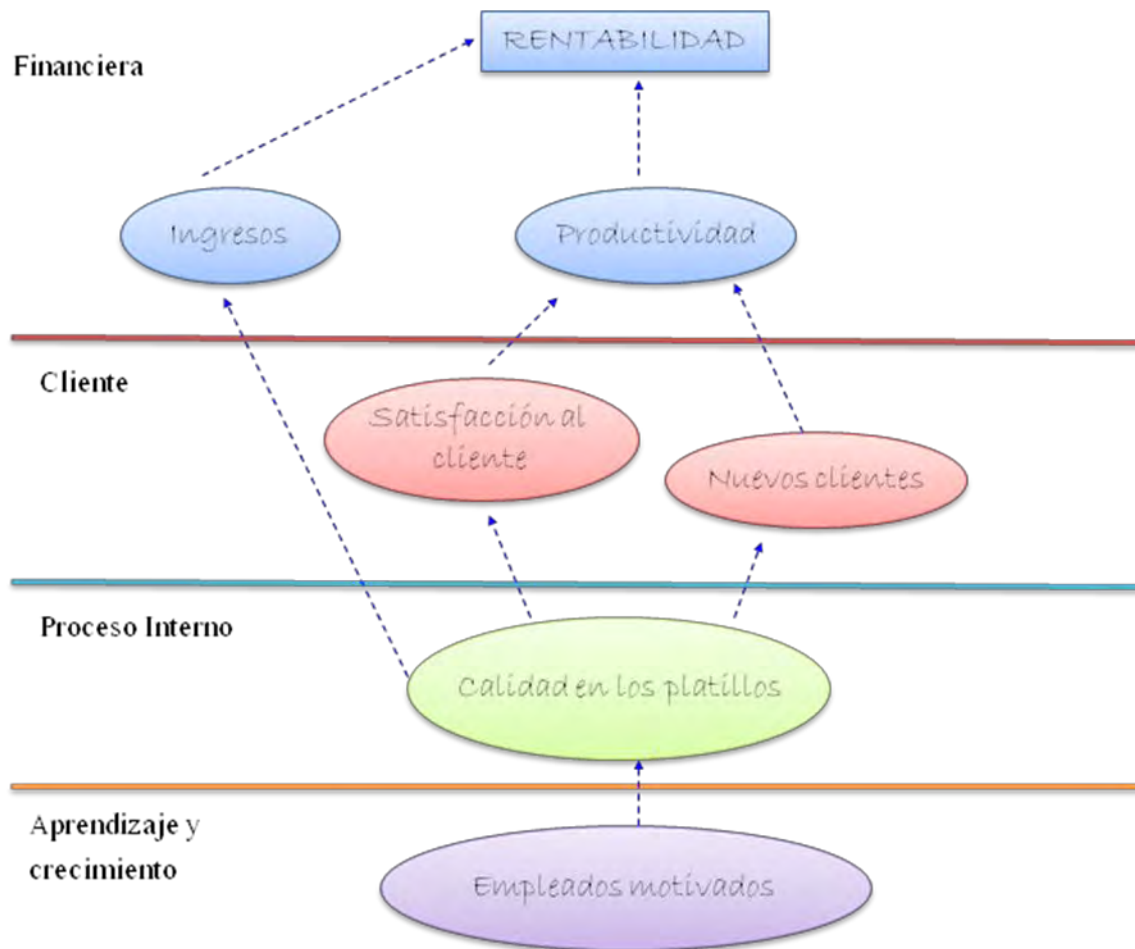


Fig. 6 Mapa estratégico de una empresa. Propiedad intelectual de Daniel Valdés

### 4. Taller ejecutivo

Se hace una junta con la alta dirección para debatir sobre la misión y la estrategia hasta que estén de acuerdo. Se hacen cuestionamiento sobre como la estrategia de negocio esta vinculada con las 4 perspectivas y así determinar los objetivos y las posibles medidas a tomar. Al finalizar el arquitecto hace formal



esta información al distribuir en resumen los logros y lideres de las 4 perspectivas.

Hay que tratar de:

1. Acotar la formulación de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el taller de primer ejecutivo.
2. Para cada objetivo, identificar la medida o medidas que mejor capturen y comuniquen la intención del objetivo.
3. Para cada medida propuesta, identificar las fuentes de información y las acciones que sea accesible.
4. Para cada punto de vista, identificar los principales vínculos entre las medidas dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las otras perspectivas. Tratar de identificar cómo cada medida influye sobre la otra.

El arte de la selección y diseño de medidas. El objetivo esencial es identificar la medida que mejor comunica el sentido de una estrategia. Puesto que cada estrategia es única, cada cuadro de mando debe ser exclusivo y contener medidas únicas.

Existen medidas principales en el BSC:

Medidas financieras	Medidas del cliente	Medidas aprendizaje y crecimiento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retorno a la inversión</li><li>• Valor agregado</li><li>• Rentabilidad</li><li>• El crecimiento de ingresos</li><li>• Costo de la productividad de reducción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuota de mercado</li><li>• Captación de clientes</li><li>• Retención del cliente</li><li>• Rentabilidad del cliente</li><li>• Satisfacción del cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del empleado</li><li>• Retención del empleado</li><li>• Productividad de los empleados</li></ul>

Tabla 1. Principales medidas del *Balanced Scorecard*.

El resultado final de los subgrupos debe ser, para cada punto de vista:

La lista de los objetivos de la perspectiva, acompañada de una detallada descripción de cada objetivo; una descripción de las medidas para cada objetivo. Un ejemplo de cómo cada medida se puede cuantificar y mostrar; y un modelo gráfico de la forma en que las medidas están vinculadas a la

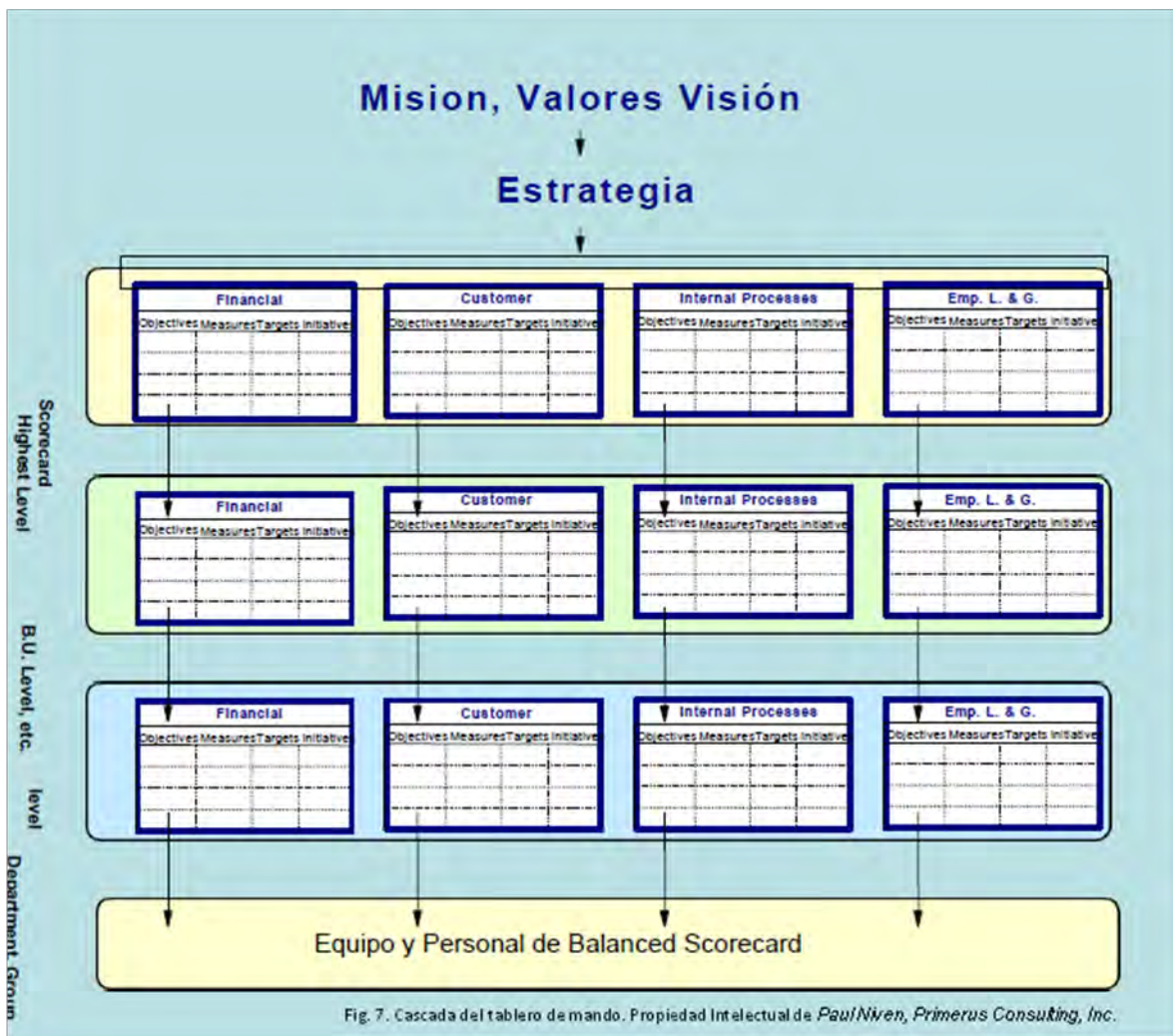
perspectiva ya las medidas u objetivos en otras perspectivas. Cuando estos puntos se han cumplido, el arquitecto puede programar otro taller ejecutivo.

### 5. Implementación del plan

Se formalizan los objetivos se extienden y se desarrolla un plan de aplicación de la tarjeta de puntuación. Este plan debe incluir cómo las medidas han de estar vinculados a la base de datos y sistemas de información, y comunicar el **Balanced Scorecard** a toda la organización.

La transformación de la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas para lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. (Kaplan y Norton, 1996)

Una parte importante de la implementación es juzgar lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuales factores afectaran al resultado. Hay que clasificarlos por prioridades, y determinar cuales son los 5 factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente.



## 6. Finalizar la implementación

Una vez de acuerdo sobre los objetivos y el papel futuro del tablero de mando se ha alcanzado el arquitecto supervisa la programación de las reuniones y entrevistas, asegura que la documentación adecuada, las lecturas de fondo, y el mercado y la información competitiva están disponibles para el proyecto equipo, y, en general, sirve para mantener el proceso de acuerdo a lo planeado. Se recomienda cada 60 días.

Una vez acordados los objetivos y, por lo tanto, concreta la visión y las estrategias y, así mismo, definidos los indicadores, se puede proceder a la implementación de la herramienta, lo cuál puede hacerse a partir de dos puntos de vista: a) bajo un modelo de control y seguimiento, aconsejable para organizaciones con experiencia en la determinación de las tres variables claves del proceso (visión, estrategias e indicadores), pues su evaluación se puede adelantar bajo la metodología de análisis por excepción, que permitirá concentrarse en aquellos aspectos importantes que se desvíen de los objetivos propuestos; b) con un modelo de aprendizaje organizativo y comunicativo, que debe ser el seguido por aquellas empresas en las cuales no se ha presentado consenso alrededor de los objetivos o que se encuentra en crecimiento o que desea explotar el potencial creativo de sus empleados, ya que bajo ésta perspectiva los resultados arrojados por los indicadores adoptados permitirán adecuar los aspectos que se estén alejando de las metas deseadas, por lo que los responsables del modelo deben estar permanentemente redireccionándolo en todos sus aspectos, lo que no ocurre con el modelo de control donde sólo se toma acciones sobre asuntos muy puntuales. (Niven, 2002)

## Ejemplo de implementación de tablero de mando

CHUBB es una empresa que ha desarrollado en muy poco tiempo una cultura netamente emprendedora que no sólo fomenta las iniciativas individuales de su equipo, sino que se centra en el desarrollo de valores, creencias y actitudes a nivel general en la empresa. Valores como el sentimiento de pertenencia, la creatividad, la constancia, la cooperación, la flexibilidad, la iniciativa, la innovación, el logro, la perseverancia o la valentía. Todo esto configura un sistema de gestión con un carácter innovador y con fuertes matices emprendedores.

### MISIÓN:

CHUBB es una empresa murciana de proyección nacional y europea dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos en los sectores de: droguería, ferretería y bricolaje, de uso doméstico y profesional, bajo estándares de gestión de calidad, con respeto al medio ambiente, cumpliendo las expectativas creadas en nuestros consumidores, siendo fieles a nuestros proveedores y procurando prioritariamente el bienestar de sus recursos humanos.

### VISIÓN:

Queremos ser conocidos y reconocidos como empresa por nuestra gestión y que nuestra marca sea conocida en todo el territorio nacional dentro del segmento medio - alto de nuestro sector, procurando un crecimiento constante y sostenible de nuestra actividad y un mayor bienestar de nuestro personal.

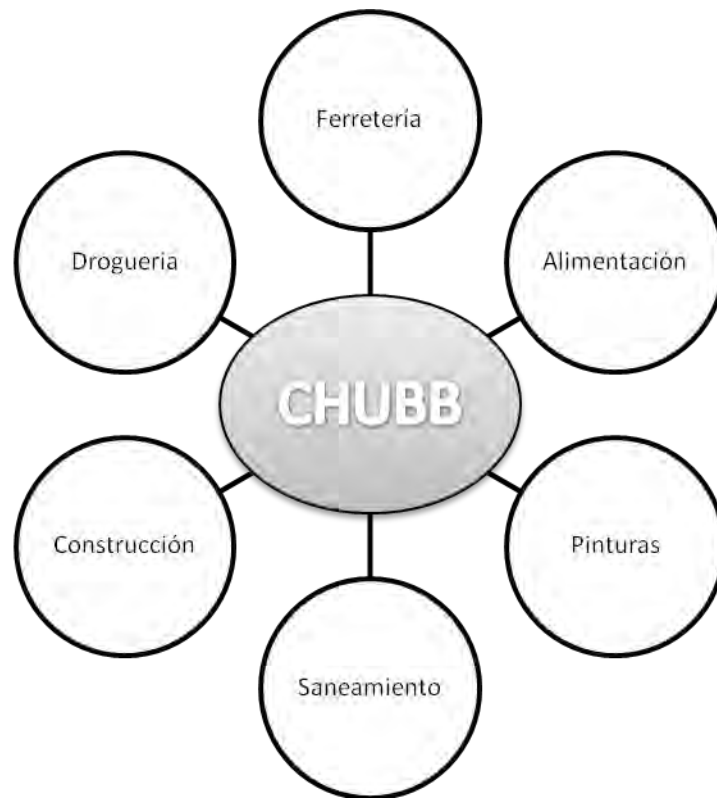


Figura 8. Divisiones de CUBB. Propiedad Intelectual de CHUBB.

Ellos como cualquier otra empresa tiene problemas como:

- El Plan Financiero era sólo eso: FINANCIERO
- Inexperiencia generalizada
- Red de Ventas y Personal en contra
- Red de Ventas y Personal no comprometidos y desmotivados
- Grandes diferencias en las líneas básicas de gestión dentro del Consejo de Administración.
- Estrategias encontradas entre Gerencia y Consejo
- Desconfianza en proveedores, clientes y entidades financieras
- **Fuga de "Talentos"**, Estructura desproporcionada
- Costos Directos de Producto muy elevados por falta de rotación (Suministro de materiales no estandarizado)
- Costos de Personal injustificadamente elevados y consolidados
- Remuneración red de ventas fuera de mercado.

Una vez visto los problemas, se recurre a hacer entrevistas primero con los altos directivos y luego con gerentes y personal vinculada en los problemas para encontrar la solución, implementar el cambio y solucionarlos:

- Refinanciación de deuda bancaria
- Generar confianza en proveedores

- Sustituimos personal y parte Red Ventas
- Incorporar un nuevo estilo de dirección, no personalista
- Llevamos a cabo la elaboración e implantación de un nuevo Plan estratégico a través de las técnicas del Cuadro de Mando Integral.

Después se analizaron todas y cada una de las fuentes para tener un panorama global enfocado a mejorar. Como la curva de avance, datos económicos, FODA, etc. Con todo esto se plantean las diferentes perspectivas para plantear un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado compondrá el Cuadro de Mando Integral.

<b>Ampliar mercados Objetivos</b>	
<b>Objetivo</b>	
Iniciativa	Acciones , promoción comercial en Europa
Indicador	1 inversión de la promoción exterior 2 ventas exterior/ventas totales
Meta	1 10% 2 70%
Facilitador	Administración comercial
Frecuencia	Mensual
Responsable	Director Comercial

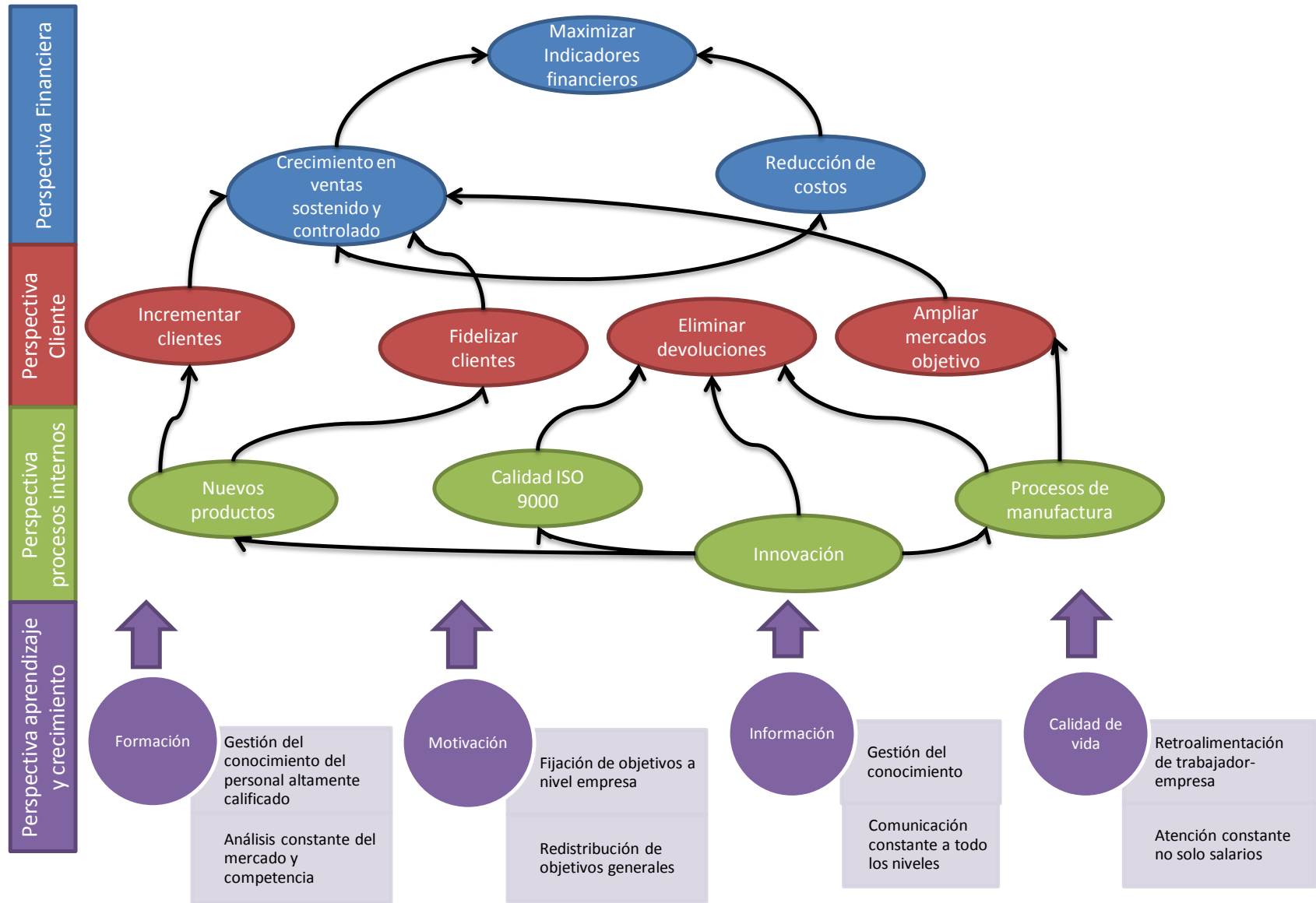


Fig. 9. *Balanced Scorecard* de Chubb. Propiedad intelectual de CHUBB.

La empresa Productos Comestibles, S.A. de C.V. tiene un plan estratégico que establece:

#### MISIÓN:

Somos una empresa líder, orgullosamente mexicana, centralizada en desarrollar, fabricar, promover y comercializar productos alimenticios dirigidos a consumidores que cuidan su alimentación cumpliendo con los requerimientos que ellos demandan y la autoridad en materia de salud exige, a través del desarrollo de nuestros recursos, talentos, la innovación tecnológica y asumiendo un compromiso con la sociedad

#### VISIÓN:

Trabajamos para crear un futuro mejor cada día, al brindarle al consumidor la confianza y bienestar de nuestros productos, así como tener el prestigio y calidad mundial para mantenernos líderes en la categoría y garantizar una mejor calidad de vida. Queremos ayudar a las personas a que se sientan bien, a que tengan buen aspecto y a que saquen más partido a la vida con marcas y servicios que sean buenos no sólo para ellas sino también para los demás. Inspiramos a las personas para que hagan pequeñas acciones que contribuyan a conseguir una gran diferencia para el mundo. Todo ello reduciendo el impacto en nuestro entorno. Nuestra visión nos compromete a hacer crecer nuestro negocio respetando nuestro entorno y contribuyendo en la sociedad en la que operamos.

#### OBJETIVOS:

1. Satisfacer las expectativas de nuestros clientes
2. Elaborar productos funcionales a costo accesible
3. Mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores
4. Desarrollar tecnología innovadora
5. Cumplir rigurosamente la normatividad vigente del mercado
6. Tener una tasa de rentabilidad acorde a nuestro negocio

Ellos tienen muy bien definida su unidad estratégica así como su organigrama y responsabilidades de cada uno. Ante esto y pensando en una mejora continua, establecen el tablero de mando de su empresa, con el fin de tener vinculados a todo el personal y tener metas en conjunto.



## Tablero de Mando de Productos Comestibles, S.A. de C.V.

Objetivos	Mediciones	Iniciativas	Desempeño meta	Desempeño real
<p>Perspectiva Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en valor para el accionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilidad de operación proveniente de la ganancia en productividad</li> <li>• Utilidad de operación proveniente del crecimiento</li> <li>• Crecimiento en ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar costos y capacidad no utilizada</li> <li>• Relaciones estrechas con los clientes</li> <li>• Relaciones estrechas con los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$2,800,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$2,100,000</li> </ul>
<p>Perspectiva del Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación del mercado</li> <li>• Aumentar la satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del mercado en el segmento de redes de comunicación</li> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Encuesta de satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necesidades futuras de los clientes</li> <li>• Identificar nuevos segmentos de clientes seleccionados como meta</li> <li>• Aumentar el centro de atención de la organización de ventas en el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6%</li> <li>• 5%</li> <li>• 90% de los clientes proporciona las dos clasificaciones principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7%</li> <li>• 6%</li> <li>• 87% de los clientes proporciona las dos clasificaciones principales</li> </ul>
<p>Perspectiva del Proceso Interno de la Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la capacidad de fabricación</li> <li>• Mejorar la calidad y la productividad de fabricación</li> <li>• Reducir el tiempo de entrega de los clientes</li> <li>• Cumplir fechas de entrega especificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de procesos con controles avanzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar equipos de investigación y desarrollo / fabricación para poner en operación controles avanzados</li> <li>• Identificar las causas fundamentales de los problemas y mejorar la calidad</li> <li>• Realizar la reingeniería del proceso de entrega de pedidos</li> <li>• Realizar la reingeniería del proceso de entrega de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80%</li> <li>• 78%</li> <li>• 30 días</li> <li>• 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75%</li> <li>• 79.3%</li> <li>• 30 días</li> <li>• 80%</li> </ul>
<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar habilidad en el proceso</li> <li>• Dar autoridad a la fuerza de trabajo (Empower)</li> <li>• Alinear las metas del empleado con las de la organización</li> <li>• Mejorar las capacidades del sistema de información</li> <li>• Mejorar los procesos de fabricación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de empleados capacitados en la administración del proceso y la calidad</li> <li>• Porcentaje de trabajadores de primera línea a los que se da autoridad para administrar los procesos</li> <li>• Encuesta de satisfacción de los empleados</li> <li>• Porcentaje de los procesos de fabricación con retroalimentación en tiempo real</li> <li>• Cantidad de mejoras importantes en los controles de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación de empleados</li> <li>• Hacer que los supervisores actúen como capacitadores en lugar de tomadores de decisión</li> <li>• Programa de participación del empleado y de sugerencias para crear trabajo en equipo</li> <li>• Mejorar la recopilación de información fuera de línea</li> <li>• Tener un departamento de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90%</li> <li>• 85%</li> <li>• 80% de los empleados proporciona las clasificaciones más altas</li> <li>• 80%</li> <li>• 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 92%</li> <li>• 90%</li> <li>• 88% de los empleados proporciona las clasificaciones más altas</li> <li>• 80%</li> <li>• 5</li> </ul>

## **D. Beneficios**

El *Balanced Scorecard* induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. (Cigarrón, 2009). Dentro de la gama de beneficios que se pueden obtener con la implementación de un modelo de *Balanced Scorecard* destacan:

1. Medio ideal para comunicar la visión y la estrategia de la organización
2. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa
3. Permite traducir objetivos, políticas y planes estratégicos en medidas independientes de rendimiento y productividad
4. Redefinición de la estrategia en base a resultados
5. Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos
6. Favorece en el presente la creación de valor futuro
7. Conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos
8. Mejoría en los indicadores financieros
9. Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos
10. Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos
11. Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

## **E. Con que frecuencia se implementa el Balanced Scorecard**

La retroalimentación es uno de los aspectos más importantes del modelo de *Balanced Scorecard* porque permite comprobar las hipótesis sobre las cuales se diseñaron las estrategias y se montó la visión de la compañía. (Kaplan y Norton, 1996) Los resultados obtenidos en éste paso permiten corregir los problemas detectados, lo cuál puede hacerse bajo dos modalidades:

1. Retroalimentación de un bucle, que corresponde a la corrección inmediata de las desviaciones observadas, pero sin modificar los objetivos o las estrategias
2. Retroalimentación de dos bucles, que induce a pensar en modificar las bases sobre las cuales se construyeron tanto las estrategias como la visión de la organización.

## **F. Cuales son los problemas del Balanced Scorecard**

Para una implementación exitosa del modelo *Balanced Scorecard* es recomendable sensibilizar a los diferentes componentes de la organización en el

uso y aplicación de algunos instrumentos de administración, como lo son: conocimiento y uso de herramientas básicas de calidad; empleo de diagramas de flujo para procesos y secuencias lógicas; auditoría de calidad; trabajo en equipo y estrategias de comunicación efectiva, entre otras. (Goran y Roy, 1999).

A lo largo de la explicación planteada, alrededor del modelo de **Balanced Scorecard**, existen muchas similitudes entre el proceso así definido y los elementos teóricos que se toman al inicio de la implementación de un plan estratégico que incluya la elaboración de presupuestos de mediano y de largo plazo. Por tal motivo, tanto allí como aquí es común incurrir en errores tales como los que se enuncian a continuación:

Falta de claridad en la visión y la misión: refiere a los objetivos de largo plazo de la organización; es decir, la identificación del lugar y la posición que desea ocupar en el futuro, tanto dentro de la sociedad como en su segmento de mercado. La misión, por su parte, hace referencia a los propósitos que impulsaron la creación de los servicios y a cuales necesidades pretende satisfacer.

No ser congruentes en la definición de objetivos: Los objetivos de la empresa, aunque son definidos y determinados por la alta dirección, no pueden verse de manera aislada, sin atender los objetivos de las distintas áreas funcionales del ente y estos últimos no pueden dejar de tener en cuenta los objetivos y propósitos de los empleados.

Subjetividad en la definición de indicadores: Todas las medidas de resultados alcanzados deben ser perfectamente definidos en términos numéricos, de tal manera que se puedan cuantificar los indicadores elegidos, de una manera clara y contundente.

Objetivos inalcanzables o poco realistas: Los objetivos propuestos por la alta dirección y coordinados con las áreas y el personal de la empresa deben estar al alcance de las posibilidades de la empresa y aunque se debe ser optimista y, algunas veces, audaces, no se logrará nada si las metas fijadas para el modelo **Balanced Scorecard** se extralimitan y quedan por fuera de la capacidad operativa, financiera o de mercado de la organización.

Objetivos subvaluados: De igual manera, tampoco es útil fijar objetivos que de todas maneras se alcanzarían, aún si no se implementara una herramienta como la que se explica en el presente trabajo. Fijar metas de corto alcance sólo demuestra temor y pocos deseos de crecer empresarialmente.

Falta de compromiso: Un plan estratégico, como lo es **Balanced Scorecard**, requiere del compromiso y la aceptación total, tanto de directivos y ejecutivos como de los funcionarios de la compañía.

Falta de capacitación: Sin embargo, así exista total compromiso y entrega por parte de directivos y empleados, si no se capacita a unos y otros en la filosofía del sistema y en la importancia estratégica que él tiene para el ente, el plan sencillamente no funcionará. La capacitación al personal debe hacerse en todas las etapas de su implementación: inducción, implantación, seguimiento, control y retroalimentación.

Control de resultados: Como ha quedado explicado en éste documento, el modelo **Balanced Scorecard** está constituido por una serie de estrategias y sus correspondientes indicadores de medición, lo que señala la necesidad de evaluar periódicamente los resultados obtenidos frente a un registro fiable, como lo es el estado de resultados de la compañía.

No contar con documentación: Tanto los procesos claves en el desarrollo de la metodología como las estrategias, estudiadas y aprobadas, deben documentarse debidamente con evidencias escritas y cuantificaciones numéricas y estadísticas.

### 3.3. ¿Porque un negocio necesita un Tablero de mando?

---

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. (Kaplan y Norton, 1996)

Toda empresa o la mayoría tienen definida su estrategia de negocio, pero no es solo tenerla sino gestionarla y medir su eficiencia, es por esto que con las 4 perspectivas se proyecta el desarrollo de la empresa, como se va encaminar en el futuro. Los resultados arrojados por los indicadores adoptados permitirán adecuar los aspectos que se estén alejando de las metas deseadas, por lo que los responsables del modelo deben estar permanentemente redireccionándolo en todos sus aspectos.

El *Balanced Scorecard* ayuda a traducir el camino o metodología a tomar para y por toda la empresa para su crecimiento y visión del futuro a largo plazo. También una la estrategia con la operación de la empresa, ya que no es aislado este proceso. Todo esta vinculado.



## Figura 10. Vinculación de la Estrategia-BSC-Operación

El *Balanced Scorecard* ayuda a unir la estrategia con la operación, ya que muchas veces se tiene plasmado y visualizado quien es la empresa y a donde les gustaría llegar, pero como saber si realmente se está llegando ahí, y aunque muchos creen que van en buen camino, es mejor cuantificar su avance. Esto lo representa el Tablero de mando ya que solo así sabes que objetivos y medidas son las realmente importantes para tomar y no desviarse de la estrategia (Valdez, 2010).

Además no solo se plantea el quien es y hacia donde va encaminada la empresa, sino que se va a hacer para crecer como empresa, con procesos internos y aprendizaje continuo, con la satisfacción del cliente y como van a estar las ganancias reflejadas. Estos puntos no deben quedarse fuera de la operación del negocio, que se necesitan hacer y que tiene que aportar cada empleado para lograrlo.

Es por esto que toda empresa para prosperar necesita tener muy bien establecida su identidad y políticas de trabajo, tener continuamente monitoreadas sus acciones y tener una buena gestión de estas, no solo pensar en un futuro exitoso sino tenerlo. (Kaplan y Norton, 1996)

## 4 Discusión

### Medición y administración de la estrategia de negocio

#### **“LO QUE NO SE MIDE, NO SE CONTROLA Y NO SE PUEDE MEJORAR”**

Efectivamente si la empresa tiene una buena estrategia, buenos productos y excelentes procesos, entonces ¿Cómo podríamos medir eficientemente y compensar adecuadamente a los empleados con base en el cumplimiento de objetivos y de la estrategia?

El Tablero de mando nos da las guías para llevar nuestros sistemas de medición al nivel de la Estrategia empresarial, utilizando las perspectivas financieras, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, porque lo importante es que la organización defina su estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos), una vez definidos los objetivos relacionados con cada una de las perspectivas, podremos ir armando un Tablero de Mando. Pero ¿cómo hacemos para medir?

1º. Definir o reforzar la Estrategia: Toda empresa u organización debe tener bien definida su estrategia, sea genérica o específica, hablando de costos, diferenciación o de enfoque. La estrategia una vez definida debe ser comunicada a todos los niveles de la empresa. Esto incluye establecer la Misión, Visión y valores, mas los objetivos estratégicos que la empresa espera alcanzar.

2º. Informar. Decimos que la mejor estrategia es la que todo empleado de la organización puede parafrasear. La comunicación es importante para que la estrategia se asimile y se tome como guía por los distintos niveles de la empresa.

3º. Construir Indicadores. Aparentemente difícil, pero deben establecerse puntos de medición para todas las áreas de la empresa, generando medidores que están alineados con la estrategia de la empresa. Por ejemplo si la empresa es innovadora, porque no medir cuantos productos nuevos lanzan por año. Si es una empresa de servicio, por lógica un indicador obligado es el índice de Satisfacción del Cliente.

Los indicadores deben tener como mínimo las siguientes cualidades:

a. Alineados a la estrategia. Es la primera cualidad, el indicador debe ir en línea con la estrategia de la empresa. Si la empresa tiene compromiso de entregas a tiempo, el indicador de porcentaje de entregas es importante y se establece alineado al compromiso. Las metas para este indicador irán según lo ofrecido al cliente.

b. Realistas. Apegados a lo que la empresa puede realizar y a las condiciones del mercado; asimismo en línea con las capacidades de los empleados y proveerles el control y herramientas necesarias para su logro.

c. Retadores: Deben motivar al empleado a su logro, generar competencia sana y retarlo a alcanzar nuevos niveles de productividad y efectividad.

d. Alcanzables. Para motivar y mover hacia niveles superiores de calidad y eficiencia. Si se generan indicadores con niveles exageradamente altos, se pueden volver en desmotivación.

e. Medibles. Suena redundante, pero el indicador debe ser accesible para su fácil medición. La recolección de la información necesaria para medirlo debe ser accesible y confiable.

f. Sistematizable: El indicador debe poder generarse sin manipular ni manejar demasiadas variables, preferiblemente debería ser producto de un sistema computarizado y administrado por una persona independiente al sujeto de medición.

4°. Establecer incentivos con base en los indicadores.

Muchas empresas manejan ahora sus incentivos (llámense bonificaciones, aumentos y promociones), según los resultados de los indicadores de gestión. Los resultados de los indicadores se pueden relacionar con la forma de pago de bonos, según los niveles alcanzados en el indicador correspondiente al área o departamento a que pertenece el empleado.

5°. Lanzar el programa.

Los indicadores de gestión son todo un proyecto de administración y pueden aplicarse en todas las áreas de la empresa. La Administración debe informar a cada empleado la forma como se le va a medir, indicando también los beneficios que tendrá al cumplirlos, pero también las penalizaciones para aquellos que no los cubran.

6°. Retroalimentarse.

Si es primera vez que implementará un programa de indicadores, hay que estar abiertos a corregir, modificar y ampliar la forma de medir. Es un método dinámico. Si las estrategias cambian, los indicadores deben cambiar para mantener su alineación.



La persona que mide y recolecta información debe tener independencia del sujeto de medida, de tal forma que se garantice la imparcialidad y la confiabilidad en los datos. Lo que hay que definir es:

- Software: Puede iniciar con hojas en Excel y a medida se familiarice y crezca, puede recurrir a un software mas especializado.

- Periodicidad: Mientras más corta mejor, porque así se va dando seguimiento con suficiente anticipación a los resultados de las distintas áreas evaluadas. Hay indicadores que pueden revisarse diaria, semanal o mensualmente. Otros según su tipo demandarán ser revisados cada fin de mes.

Si queremos que todos los empleados de la organización se comprometan con la estrategia de la empresa, que cumplan las expectativas sobre productos y principalmente las expectativas de los clientes, la mejor forma es tener indicadores de gestión relacionados a esto, pero que el empleado esté consciente que si tiene un indicador y logra mayor eficiencia, sus prestaciones serán mejores y mayores. Buenos indicadores de gestión, son eficiente herramienta para motivar a los empleados hacia mejores resultados, que llevará a mejores resultados para la empresa como tal.

Hay que revisar periódicamente el tablero de mando con preguntas como:

¿Qué estamos intentando alcanzar y de que manera esto nos diferenciara de nuestros competidores?

¿Cómo sabremos que lo hemos conseguido?

¿Qué iniciativas estamos siguiendo para alcanzar las metas del desempeño?

## 5 Conclusiones

Toda empresa debe tener definida su identidad, quien es, para que existen, sus valores y hacia donde están dirigidos sus recursos y esfuerzos. Para esto se establecen sus objetivos a alcanzar y como alcanzarlos. Para lograr estos objetivos se cuentan con lineamientos, políticas y reglas necesarias para la toma de decisiones inteligentes y así planear, guiar, predecir y controlar el comportamiento organizacional de la empresa.

Todos estos puntos están englobados en una estrategia de negocio, con esta se dicta el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

Una vez establecida la estrategia de negocio, es importante tener el grado de avance y ver como se ve reflejada en la operación, que necesita la empresa y su personal para llevar acabo dicho proyecto o resultado, para traducir estos objetivos en hechos se utiliza el tablero de mando. Esto se refleja en acciones de Causa-efecto. Es decir que resultado espero tener y como debe gestionarlo para llegar a este. Por esto se debe tener muy claro la estrategia de negocio, pero no solo los directivos sino la empresa en general.

Como el tablero de mando esta proyectando para describir, mensurar y gerenciar una estrategia, su infiltración por las sucesivas camadas organizacionales faculta que todas esa operaciones sean efectuadas en toda la organización. El **Balanced Scorecard** trata sobre el alineamiento de toda la organización con la estrategia.

Por ejemplo, un típico caso de cualquier empresa es tener como objetivo, "Vender Más", que representa esto, vender una pieza mas o tener otro cliente, se debe especificar cuanto mas, y partiendo del cuanto, analizar cuidadosamente que factores intervienen como que proceso esta vinculado, es el adecuado, es innovador o deben haber mejoras, están capacitado y motivados los trabajadores, se toma su opinión en la toma de decisiones; cuales es el problema de entrega, hay servicio de postventa, está conforme el cliente, que necesita el cliente; se tienen beneficios económicos con ese producto o servicio.

Para esto se tiene que construir mapas estratégicos, una herramienta que sirve para relacionar las 4 perspectivas del **Balanced Scorecard** (BSC) o tablero de mando que es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones coherentes para actuar y tener un futuro competitivo exitoso.

El equilibrio de estas perspectivas da el balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

Una buena construcción *Balanced Scorecard* debe consistir en una serie de objetivos y medidas coherentes y de relación de causa-efecto entre las variables críticas, como el tiempo, proceso y calidad. Se debe identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre medidas de resultado y desempeño de los controladores de esos resultados. Estas relaciones de causa-efecto deben estar estrechamente vinculadas con el negocio en el sentido de que sean actuales y representen la problemática que tienen.

Desglosando las perspectivas:

- ∅ Los indicadores financieros son un objetivo final, dentro del modelo *Balanced Scorecard*, representa cómo los accionistas e inversionistas en general ven a la empresa y si los objetivos fijados son adecuados, de acuerdo a las expectativas en cuanto a crecimiento, utilidades, retorno de la inversión y eficiencia en el uso de los activos, entre los más comunes. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- ∅ La perspectiva del cliente refleja cómo los clientes perciben el valor ofrecido. Si el cliente está satisfecho, retención del cliente, captación de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación en los segmentos objetivo. Se traduce la misión y la estrategia en objetivos específicos sobre los clientes específicos y segmentos de mercado que puede comunicarse en toda la organización.
- ∅ La perspectiva de los Procesos Internos se centra en procesos como innovación, la identificación de actuales y futuras necesidades de los clientes y desarrollar nuevas soluciones para las necesidades del producto través de las operaciones de entrega de productos y servicios existentes a los clientes y postventa que ofrecen servicios después de la venta que agregan valor a los clientes reciben de una empresa ofertas de productos y servicios.
- ∅ La cuarta perspectiva del *Balanced Scorecard*, el aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear a largo plazo crecer y mejorar. Aprendizaje organizacional y el crecimiento provienen de tres fuentes principales: personas, sistemas y procedimientos de organización. Las empresas tendrán que invertir en empleados, mejorar la tecnología y sistemas, y la armonización de

procedimientos y rutinas organizacionales. Con el BSC se mide el progreso en la obtención de sensibilidad y cumplimiento de los objetivos e identifica las áreas que necesitan un esfuerzo adicional y la atención. Además de medir el rendimiento del equipo.

El tablero de mando está enfocado a: redefinición de la estrategia en base a resultados, conecta los procesos desarrollados con los resultados obtenidos e Identifica los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

También alinea a los empleados hacia la visión de la empresa; otorga a los empleados la oportunidad de contribuir con su desempeño al logro de los objetivos establecidos, muchas veces el empleado solo tiene el conocimiento de aplicar su esfuerzo y dedicación para sacar el trabajo que le fue asignado, sin pensar lo que eso conlleva en la empresa y con sus clientes. No tienen la suficiente motivación para llevar su trabajo más allá de lo que fueron contratados. Es vital para cualquier empresa motive, cree valor y conciencia a los empleados para maximizar su desempeño. Por el bien de la empresa, que no solo representa a un directivo sino a una organización.

Es por esto que para tener un exitoso futuro, donde se plasmen los caminos, objetivos y visiones, no solo se deben de escribir sino que a tomar acciones para llevarlos acabo, así como medirlos.

Desde un punto de vista de ingeniería, es muy importante controlar el proceso, que todas las variables se mantengan en lo establecido y no alteren el resultado, en este caso las variables que hay que tener controlar son las 4 perspectivas, se tiene que mantener un proceso de innovación, aprendiendo continuamente del mercado y del cliente, con procesos internos que involucren a todo el personal, ya que todos los empleados deben tener conocimiento de la misión y visión de la empresa, tener muy presente que pertenecen a una organización y deben ser parte activa de ellos. ¿Todo esto para que? Con el fin de satisfacer al cliente, que siempre va a ser el beneficiado del esfuerzo de la empresa.

Aun cuando no existe un proceso perfecto, nuevas informaciones generalmente llevan a decisiones sobre lo que se tiene que modificar, las iteraciones del ***Balanced Scorecard*** son inevitables.

En si, el ***Balanced Scorecard*** se puede traducir en un proceso de innovación, donde se diseña el como llegar y se mide el resultado esperado.

Toda empresa debe tener los cimientos necesarios y las herramientas para tener éxito. El tablero de mando es una de ellas.

## 5 Bibliografía

1. Kaplan, Robert. Norton, David.P (1996) .*Translating the strategy into the balanced scorecard*. Harvard business school Press Easton. Massachusetts, EEUU.
2. Chiavenato, Idalberto (1992): *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill. México.
3. Besseyre des Horts, C .H. (1988): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto. Bilbao, España
4. Menguzzato Boulard, M .Renau Piqueras, J. J.(1988): *Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica*. Alta Dirección, num. 139, mayo junio; pp. 249-259.
5. Goran, Nils. Roy, Jan. (1999) *Implementando y gestionando el cuadro de mando integral*. Gestión 2000.Barcelona, España.
6. Lopez Viñegla Alfonso (1998). *Cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial*. Aeca Monografías. México
7. Dirección de Apoyo Desarrollo Institucional (2006). *Balanced Scorecard. Tablero de Comando CMI*. USACH, Universidad de Chile. Chile
8. Diplomado de desarrollo de nuevos productos alimenticios. Modulo 1.México.
9. Valdez León, Daniel (2010) Introducción al *Balanced Scorecard*. Bogotá, Colombia.
10. Paul Niven.(2002).Las diez claves esenciales para construir un Balanced Scorecard Exitoso. Primerus Consulting, Inc. EEUU.
11. Kaplan, Robert. (1996) *Integrating shareholders value and activity-based costing with the Balanced Scorecard*. Balanced scorecard report. Harvard Business school publishing. Massachusetts, EEUU.
12. Kaplan, Robert. (1996). *Linking the balanced Scorecard to strategy*. California Management review. Vol. 39 No1. Massachusetts, EEUU.
13. Kaplan, Robert. (1996). *Using the balanced Scorecard as a strategic management system to strategy*. Harvard Business review. Massachusetts, EEUU.
14. Harvard business school publishing. (2003).*THE BALANCED SCORECARD REPORT, reflexiones, ideas y experiencias para organizaciones orientadas para la estrategia*. Vol. 6 No. 4. Massachusetts, EEUU.

## Bibliografía de diagramas:

- Esquema 1. Fases de implementación del plan estratégico. Acoplado de Menguzzato Boulard, M .Renau Piqueras, J. J.(1988): ***Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica***. Alta Dirección, núm. 139, mayo junio; pp. 249-259.
- Figura 2. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton. 1996
- Figura 3. Cadena de valor de la perspectiva de Procesos Internos . Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton. 1996
- Figura 4. Construcción de un BSC. Propiedad Intelectual de Daniel Valdés. 2010.
- Fig 5. Definir la unidad de Negocio. Propiedad intelectual de Robert Kaplan y David Norton 1996.
- Fig. 6 Mapa estratégico de una empresa . Propiedad intelectual de Daniel Valdés
- Fig. 7. Cascada del tablero de mando. Propiedad Intelectual de Paul Niven, Primerus Consulting, Inc.
- Figura 8. Divisiones de CHUBB. Propiedad Intelectual de CHUBB
- Figura 9. Balanced Scorecard de CHUBB. Propiedad Intelectual de CHUBB
- Fig. 10. Vinculación de la estrategia- BSC-Operación
- Tabla 1. Principales medidas del ***Balanced Scorecard***. Acoplado de Kaplan, Robert. Norton, David.P (1996) .***Translating the strategy into the balanced scorecard***. Harvard business school Press Eoston. Massachusetts, EEUU.

## Bibliografía electrónica

1. Cigarrón, Loreto (2000): **"La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos "**. Sitio Web. España, Portal de Recursos Humanos de Terra Networks. Agosto 2010
2. Escat Cortés, María (2009): **"La Gestión de Recursos Humanos y Estrategias"**. [Http// www. gestiopolis. com/canales/ derrhh/ artículos/ 37/ grrhhest. Htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm). Agosto 2010
3. MateriaBiz: **"Balanced scorecard para principiantes"**. <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013>. Agosto 2010
4. Infoviews: **Balanced Scorecard-sistemas para planeación estratégica**.<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>. Agosto 2010

5. E-visual: "software de BSC". <http://www.e-visualreport.com/files/CMI.htm>. Agosto 2010
6. Un sistema de medición alineado a la estrategia. <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/un-sistema-de-medicion-alineado-a-la-estrategia-435862.html>. Agosto 2010
7. Balanced Scorecard. [http://www.balancedscorecard.org/&ei=eGM3TI1yg\\_uXB9z46NIH&sa=X&oi=](http://www.balancedscorecard.org/&ei=eGM3TI1yg_uXB9z46NIH&sa=X&oi=) Septiembre 2010.