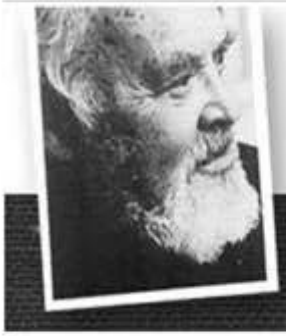

Repositor Digital Institucional
"José María Rosa"
Universidad Nacional de Lanús
Secretaría Académica
Dirección de Biblioteca y Servicios de Información Documental

Jorge Porto

Tablero de comando PYME de última generación : análisis de la evolución del tablero de comando entre 1992 y 2010

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría en Gestión para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Director de la tesis
Martín Ramos

El presente documento integra el Repositorio Digital Institucional "José María Rosa" de la Biblioteca "Rodolfo Puiggrós" de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa)
This document is part of the Institutional Digital Repository "José María Rosa"of the Library "Rodolfo Puiggrós" of the University National of Lanús (UNLa)

Cita sugerida
Porto, Jorge. (2011). Tablero de comando PYME de última generación : análisis de la evolución del tablero de comando entre 1992 y 2010 [en Línea]. Universidad Nacional de Lanús. Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Disponible en: http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/descarga/Tesis/MaMPyM/Porto_J_Tablero_2011.pdf

Condiciones de uso
www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso

www.unla.edu.ar
www.repositoriojmr.unla.edu.ar
repositoriojmr@unla.edu.ar

Repositorio Digital Institucional "José María Rosa"
UNLa

TÍTULO

TABLERO DE COMANDO PYME DE ÚLTIMA GENERACIÓN

Análisis de la Evolución del Tablero de Comando entre 1992 y 2010

AUTOR: LIC. JORGE PORTO

Fecha: Julio de 2011

CARÁCTER
TESIS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN PARA LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

INSTITUCIÓN
UNLa Universidad Nacional de Lanús

TUTOR DE TESIS
Ing. Martín Ramos

A mis padres

A mi Esposa

A mis Hijas

A mi nieto
Félix

PRÓLOGO

El presente trabajo de investigación, constituye **una actualización** del realizado en el año 1999, bajo el título Tablero de Comando Gerencial PyME, para la materia Reingeniería, correspondiente a la Maestría en Gestión para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, **y como síntesis** de experiencias prácticas desarrolladas en empresas privadas, organismos del estado, docencia e investigación.

El objeto de este trabajo es analizar la evolución del desarrollo e implementación del Tablero de Comando entre 1992 y 2010, basada exclusivamente en los libros publicados por los doctores Kaplan y Norton desarrolladores del Tablero de Comando (Balanced Scorecard BSC – Cuadro de Mando Integral CMI).

Con la lectura y aplicación del presente trabajo se pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las actividades que habría que realizar en el presente, año 2011, para desarrollar e implementar en una PyME un Tablero de Comando de última generación?

Para responder a dicho interrogante, realicé el abordaje del tema dividiéndolo en tres capítulos.

El primero de **Introducción**, definiendo el problema a investigar, la importancia del estudio, la definición de términos, los problemas y las limitaciones, el segundo, construyendo el **Marco Teórico Referencial**, analizando el desarrollo cronológico de los distintos enfoques que sobre el Tablero de Comando realizaron los doctores Kaplan y Norton a través del modelo que ellos denominaron Balanced Scorecard BSC – Cuadro de Mando Integral CMI, y por último, el tercero, describiendo **las etapas básicas del desarrollo e implementación del Tablero de Comando de última Generación**, actualizado con los conocimientos alcanzados hasta el año 2010, presentando además el cronograma estimativo de trabajo para la ejecución de dichas actividades, el análisis comparativo entre el Tablero de Comando Gerencial PYME 1999 y el Tablero de Comando PyME de última Generación y un listado de ejemplos de software para el Desarrollo e Implementación del Tablero de Comando certificados por BSC Collaborative, Inc.

A los lectores en general, les ofrezco mi dirección de correo electrónico jorge.porto4@gmail.com, especialmente, para aquellos que deseen hacerme llegar sus comentarios que sin lugar a dudas me permitirán enriquecer la evolución del presente trabajo de investigación en sus sucesivas revisiones.

Desde ya muchas gracias

Lic. Jorge Porto
Banfield, julio de 2011

AGRADECIMIENTOS

Recordar a todos los que de una manera u otra contribuyeron al desarrollo del presente trabajo de investigación sería prácticamente imposible.

No obstante, a modo de síntesis representativa del total, intentaré recordar algunos de los que más influyeron en su realización.

Mi recuerdo y agradecimiento a:

- El Dr. Oscar Tangelson, por "**Disparador**" y **Facilitador**" (1)
- El Ing. Tomasini, por su "**amable alto nivel de exigencia**" durante toda la maestría.
- El Lic. Eric Calcagno (h), por darme la "**oportunidad**" para ejercer la docencia Universitaria.
- El Lic. Jorge Curci, por "**Compañero de estudio y Soporte**" en más de un momento de desánimo.
- Los profesores de la maestría, por su "**calidad humana**" complementaria a la docente. De todos ellos quiero destacar especialmente al **Lic. Juan Carlos Manes Rossi.**
- Los compañeros de la maestría, por el aprendizaje de la "**convivencia amigable en la diversidad de nuestras formaciones y experiencias laborales**"
- El Ing. Fernández, por su "**Cordial exigencia**" en el trabajo de reingeniería sobre el tablero de Comando gerencial PYME.
- El Ing. Martín Ramos, por su "**Guía**" como tutor de Tesis.
- El Sr. Lou Hernández y colaboradores, por sus "**enseñanzas**" (2)
- Mi familia, por su "**apoyo casi incondicional**", en especial el de mi esposa y el de mis hijas.

(1) El Dr. Oscar Tangelson, a través de su charla inicial de presentación de la maestría actuó primero como "**disparador**", provocando en mi el deseo de actualización profesional y luego como "**facilitador**" al ayudarme a concretar la inscripción allanando las dificultades financieras que me hubieran impedido la realización de dicha maestría.

(2) El Sr. Lou Hernández y su equipo de colaboradores fueron enviados desde la casa matriz en EE.UU. y durante 90 días auditaron y capacitaron al personal jerárquico de la filial INLAND en Argentina, donde yo trabajaba como Jefe de Planeamiento (en gran parte mi ingreso a esta multinacional estuvo relacionado con el estar finalizando la maestría).

En ese período, Lou y sus colaboradores me permitieron confirmar a través de sus enseñanzas lo que era trabajar verdaderamente en equipo y que las nuevas formas de estructuras organizativas y de gestión que estábamos estudiando en la maestría son realizables, ya que habían sido aplicadas y probadas en otras filiales de la corporación.

Pude comprobar además, que más allá de algunos ajustes de implementación, también todo era aplicable a las PYMES, ya que la filial argentina de INLAND tenía una dotación de aproximadamente 100 personas y un esquema organizativo similar al que podría tener cualquier mediana empresa argentina en los inicios del siglo XXI.

ÍNDICE

Descripción	Página
1. Introducción	1 a 5
1.1. Problema a Investigar	1
1.1.1. Los Objetivos de la Investigación	1
1.1.2. Preguntas de la Investigación	1
1.1.3. Alcance de la Investigación	2
1.1.4. Justificación de la Investigación	2
1.2. Importancia del Estudio	3
1.3. Definición de términos	**4**
1.4. Problemas y Limitaciones	5
1.4.1. La variedad de Industrias, Comercios y empresas de servicios	5
1.4.2. La Cultura empresarial	5
1.4.3. El costo del desarrollo e implementación	5
2. El Marco Teórico	6 a 17
2.1. Convirtiendo la Estrategia en Acción	6 a 7
2.2. La Organización Focalizada en la Estrategia	8 a 9
2.3. Mapa Estratégico	10 a 11
2.4. Alignment. Utilizando el BSC para crear Sinergia Corporativa	12 a 13
2.5. El Premio a la Ejecución	14 a 17
3. El Tablero de Comando de Última Generación	18 a 52
3.1. Descripción de las Etapas del Desarrollo e Implementación	18
3.1.1. Desarrollar la estrategia	18 a 23
3.1.2. Planear la Estrategia	34 a 40
3.1.3. Alinear la Organización	40 a 42
3.1.4. Plan Operacional	42
3.1.5. Monitorear y aprender	43
3.1.6. Validar y Adaptar	43
3.2. Cronograma de las actividades de Desarrollo e Implementación	44
3.3. Análisis Comparativo de la Evolución del Tablero de Comando 1992/2010	45
3.4. Software para el desarrollo e Implementación del Tablero de Comando	46 a 52
4. Bibliografía utilizada	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problema a Investigar

La Evolución del desarrollo e implementación del Tablero de Comando entre 1992 y 2010, basada exclusivamente en los libros publicados por los doctores Kaplan y Norton, creadores del Tablero de Comando, al cual denominaron Balanced Scorecard BSC – Cuadro de Mando Integral CMI.

1.1.1. Los Objetivos de la Investigación

a) Realizar una síntesis de la evolución del desarrollo e implementación del Tablero de Comando entre 1992 y 2010.

b) Actualizar El Tablero de Comando Gerencial PyME desarrollado e implementado en el año 1999 como trabajo de investigación de la materia Reingeniería, correspondiente al programa de la Maestría en Gestión para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, describiendo las actividades que habría que realizar en el presente, año 2011, para desarrollar e implementar un Tablero de Comando PyME de última Generación.

c) Presentar un Cronograma tentativo de ejecución de dichas actividades.

d) Realizar un análisis comparativo entre el Tablero de Comando Gerencial PYME 1999 y el Tablero de Comando PyME de última Generación, de acuerdo a la evolución que se produjo en el Desarrollo e Implementación de dicha herramienta de Gestión y determinar a que etapa de la misma pertenecen.

e) Mencionar ejemplos de Software para el Desarrollo e Implementación del Tablero de Comando que estén certificados por BSC Collaborative, Inc.

1.1.2. Preguntas de la Investigación.

- ¿ Cómo se desarrollará la Estrategia organizacional ?
- ¿ Cómo se identificarán las Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas ?
- ¿ Qué se tomará en cuenta para el análisis del entorno ?
- ¿ Cómo se Planificará la Estrategia organizacional ?
- ¿ Cuáles serán las Perspectivas que se considerarán ?
- ¿ Cómo se Alineará la Organización ?
- ¿ Cómo se realizará el Seguimiento o Monitoreo ?
- ¿ A qué niveles jerárquicos estará dirigido el Desarrollo del Tablero de Comando?
- ¿ Qué tipo de empresa, región y época se elegirá para la Aplicación ?

1.1.3. Alcance de la Investigación.

La investigación incluirá los últimos avances alcanzados en el Desarrollo e Implementación del Tablero de Comando publicados por los doctores Kaplan y Norton, autores originales de dicha herramienta de gestión.

1.1.4. Justificación de la Investigación

Los beneficiarios directos de los resultados de la investigación son la alta dirección, los niveles gerenciales y operativos de las PyMEs a quienes se dirige fundamentalmente la investigación con el objeto de brindarles en el nuevo entorno de siglo XXI una nueva metodología de Gestión donde se liga la planeación y formulación estratégica con la ejecución Operativa.

El presente trabajo de investigación no tiene la pretensión de llenar ningún hueco del conocimiento, si quizá, que se puedan generalizar los resultados a principios más amplios, la información que se obtenga puede servir para comentar, desarrollar o apoyar la teoría de la organización, en particular, la referente a la toma de decisiones, el planeamiento estratégico, la comunicación y el control de gestión.

Se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de las empresas PyMEs teniendo en cuenta sus variables internas y externas, ofreciendo la posibilidad de una exploración fructífera de sus fortalezas y debilidades frente a las variables externas del mercado que representan sus oportunidades y amenazas.

Se espera saber con los resultados de la investigación cuales son las perspectivas y los indicadores que nos permiten sobre todo prever escenarios posibles, de forma tal de poder desarrollar estrategias y planes de acción que nos coloquen al tope de nuestras expectativas, permitiéndonos planificar nuestro futuro en lugar de lo tradicional, "hacer planes para el futuro".

El presente trabajo de investigación posee la utilidad metodológica de crear un nuevo instrumento para recolectar y analizar datos, ayudando a la definición balanceo e integración de las variables internas y externas de la empresa, logrando con ello notables mejoras en la forma de experimentar con modelos de simulación, sugiriendo como estudiar más adecuadamente los nuevos escenarios.

Se estima que el uso del Tablero de Comando, desarrollado en el presente trabajo de investigación podrá influir en forma notoria sobre la gestión estratégica de las PyMEs, al permitir acercar una herramienta que hasta hace muy poco solo resultaba viable para la Mediana y Gran Empresa, fundamentalmente por sus costos de desarrollo e implementación.

La presente investigación se llevó a cabo en el período Mayo / Julio de 2011.

1.2 Importancia del Estudio

La importancia del estudio se basa principalmente en lo siguiente:

- Amplía el balance e integración anterior del año 1999, para su aplicación en una primera etapa, en el nivel de la Alta dirección, gerencial y operativo de la PyME argentina, de la segunda década del siglo XXI, simplificando sus indicadores y su aplicación al contexto real actual de las PyMEs, utilizando los recursos humanos existentes (previa capacitación básica) y el software disponible (básicamente planillas de cálculo, bases de datos y procesadores de texto estándar), haciendo que el costo del primer desarrollo e implementación no constituya un obstáculo insalvable para su aplicación.

  Queda para una segunda etapa, la instrumentación del Desarrollo e Implementación del Tablero de Comando de Última Generación a través de Software específico para tal fin.

- Incorpora a las medidas de Desempeño primitivas, los conceptos de Estrategia, la utilización de Mapas Estratégicos, el Alineamiento Organizacional y la unión de la Estrategia a las Operaciones, con el objeto de lograr Ventajas Competitivas de magnitud.

1.3. Definición de términos

CONCEPTO	DEFINICIÓN
ACTIVOS INTANGIBLES	Se consideran activos intangibles aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como: El conocimiento del saber hacer (Know How), Nuestras relaciones con los clientes, Nuestros procesos operativos, Tecnología de la información y bases de datos, Capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.....
ACTIVOS TANGIBLES	Se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como: Materias primas y Stocks, El mobiliario, Las maquinarias, Los terrenos, El dinero .....
ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	Lograr que un grupo de trabajo realice sus tareas con una dirección específica, hacia el logro de uno o varios objetivos tanto individuales como colectivos, y esto en un marco de compromiso con la empresa.
BENCHMARKING	El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.
CAPITAL HUMANO	Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.
CULTURA EMPRESARIAL	Es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talantes colectivos que se trasmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.
DESEMPEÑO	Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.
ESTRATEGIA	Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	Son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización
MISIÓN	Recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía incluida en El Propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la organización y centra sus esfuerzos. Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo.
POLÍTICAS GENERALES	Concretan las líneas globales de actuación de la Empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los Sistemas de Gestión. Estas Políticas persiguen alcanzar los Objetivos Básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro
VALORES	Constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.
VISIÓN	Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

1.3 Problemas y limitaciones

1.4.1. La variedad de Industrias, comercios, y empresas de servicios que se presentan dentro del espectro de las PyMES, hace que el desarrollo e implementación de un Tablero de Comando PyME sea específico para cada una de ellas. El presente trabajo de investigación sólo pretende ser una guía, un punto de partida para dicho desarrollo e implementación.

1.4.2. La Cultura Empresarial

Además del tamaño y la variedad que existe dentro de cada rubro de empresas, existe el tema de su cultura. Este aspecto puede considerarse como un problema y limitación, o con una visión más moderna y optimista como una oportunidad de mejora. De todos modos constituye un punto muy importante a tener en cuenta, ya que de el depende en gran parte el éxito o fracaso de la implementación.

1.4.3. El costo de desarrollo e implementación

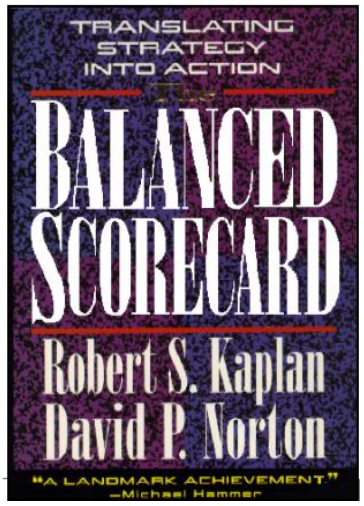
El desarrollo de esta investigación está dirigido fundamentalmente a minimizar el costo de desarrollo e implementación de un Tablero de Comando PyME de última generación, por lo cual, puede considerarse, que su costo no constituye un problema ni una limitación de aplicación.

2. EL MARCO TEÓRICO.

Evolución del Tablero de Comando (Balanced Scorecard BSC – Cuadro de mando Integral CMI) Basada en los libros publicados por Robert Kaplan y David Norton.

La evolución de los distintos planteamientos desarrollados por los doctores Robert Kaplan y David Norton, ha quedado reflejada en los 5 libros que han sido publicados hasta el presente (junio 2011).

2.1. Convirtiendo la Estrategia en Acción



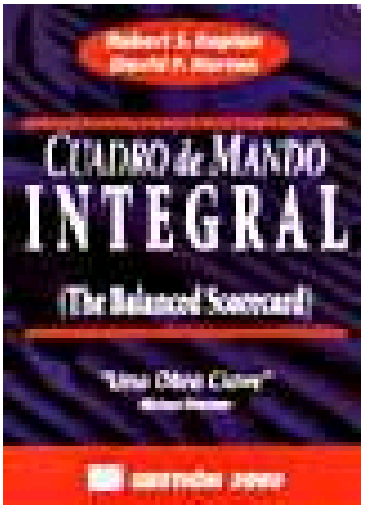
1ra Edición Ingles
Año 1996

La Primera Generación.

EL DESEMPEÑO

En 1992, un artículo de Kaplan y Norton titulado "Balanced Scorecard – Medidas que conducen el desempeño " en la revista Harvard Business Review convoca mucha atención hacia su método, y convierte a su libro " Balanced Scorecard : Traduciendo la Estrategia en acción ", en un éxito de ventas. Este libro fue publicado en 1996 y lo definen como :

> **Un Sistema de Medición del Desempeño que ayuda en la implementación de la Estrategia**



1ra Edición Castellano
Año 1997

De este primer enfoque se desprende la importancia de medir la Estrategia Empresarial, se pasa de un Control Financiero a una Gestión Estratégica, mediante la construcción de Cuadros de Mando.

Los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores se vincularan en una serie de relaciones causa efecto.

Hasta la aparición de este sistema, el BSC CMI, había existido un desbalance entre lo que se había venido midiendo y lo que realmente se necesita medir.

El desbalance proviene principalmente de medir únicamente los activos tangibles, que se presentan en los Estados Financieros de todas las empresas, los cuales muestran lo sucedido en períodos anteriores, lo histórico, lo que ya pasó.

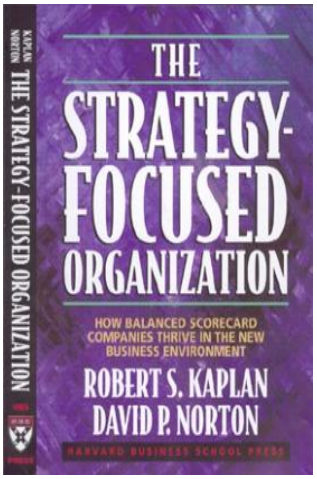
Como resultado de esta nueva aplicación, el BSC CMI, muchas empresas se volcaron a establecer indicadores en las cuatro perspectivas conocidas:

Financiera
Clientes
Procesos
Aprendizaje

2.1.1. Visión Crítica de la Aplicación de 1ra Generación Oportunidad de Mejora para el BSC – CMI

- Las Organizaciones se centran sólo en la definición de indicadores, esto resulta ser insuficiente, si pretendemos maximizar los beneficios que se podrían obtener con esta herramienta de gestión.

2.2. La Organización Focalizada en la Estrategia



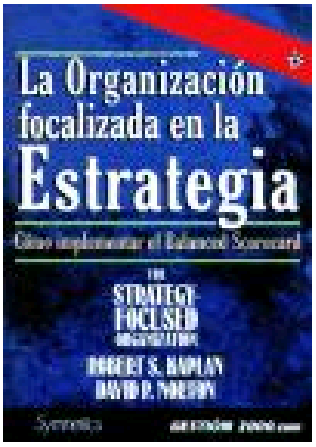
1ra Edición Ingles
Año 2000

La Segunda Generación

LA ESTRATEGIA

Como las Organizaciones se centraron en la definición de indicadores, muy pronto se pudo comprobar que eso no era suficiente para obtener los beneficios que esta herramienta ofrecía.

Los doctores Kaplan y Norton publican un segundo libro en donde enfatizan la importancia de tener una Organización orientada por la Estrategia.



1ra Edición Castellano
Año 2005

Este libro, pone en evidencia, la creencia de que lo único que faltaba para tener éxito era contar con la Estrategia correcta y nos plantea que :

El verdadero problema no es una mala Estrategia, sino su mala aplicación.

Instala, además, que se debe reconocer que :

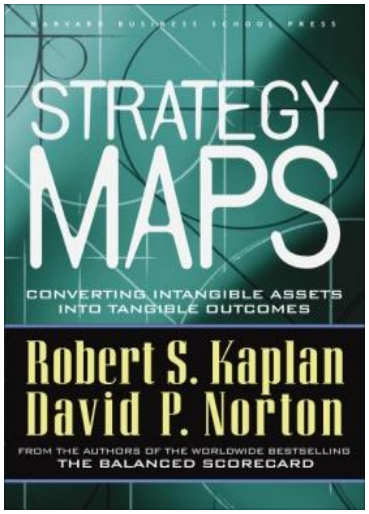
La Ventaja Competitiva proviene más del Conocimiento, las Capacidades y las Relaciones Intangibles creadas por los empleados que de las Inversiones en Activos Fijos.

Los autores comienzan a vislumbrar la necesidad de contar con un marco general para describir y aplicar la Estrategia, al cual llamaron "**Mapa estratégico**, una estructura lógica y completa para describir una Estrategia que proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral, piedra fundamental de un nuevo Sistema de Gestión Estratégica".

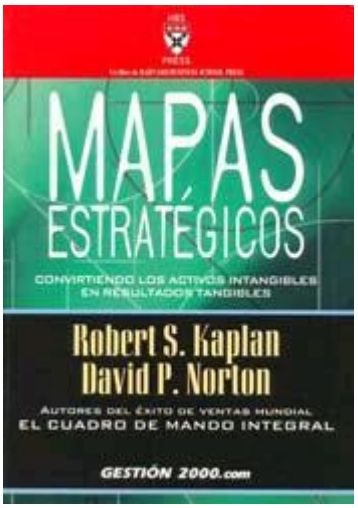
2.2.1. Visión Crítica de la Aplicación de 2da Generación Oportunidad de Mejora para el BSC – CMI

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección
- Pocos empleados implicados
- Un Cuadro de mando solo en la Cima (en la Alta Dirección)
- Proceso demasiado largo
- El cuadro de Mando como un proyecto informático

2.3. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en resultados Tangibles.



1ra Edición Ingles
Año 2004



1ra Edición Castellano
Año 2004

La Tercera Generación

MAPAS ESTRATÉGICOS
(Relaciones Causa Efecto)

En respuesta a las oportunidades de mejora identificadas en la aplicación de 2da generación los autores plantean los siguientes principios:

1. Traducir la Estrategia.
2. Alinear la Organización con la Estrategia
3. Hacer que la Estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
4. Hacer que la Estrategia sea un Proceso continuo
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Aunque en los primeros libros se planteaba en forma escueta el tema, no fue hasta con el tercero en donde se planteo concretamente la problemática de los mapas estratégicos, inicialmente se hablaba de las relaciones entre perspectivas, de la formulación de hipótesis, cadenas de relaciones causa efecto, y la importancia de que un Cuadro de Mando adecuadamente construido contara la historia de la Estrategia.

No es suficiente con tener una Organización orientada por una estrategia, el siguiente paso debe ser la descripción de esa Estrategia por lo cual plantearon un modelo para la construcción de mapas que describe como funciona la estrategia y cuáles son los pasos y resultados que se esperan alcanzar.

Mostraron la forma en que las empresas podrían convertir sus activos intangibles en resultados tangibles.

Este 3er libro permite construir una estructura que traslada la estrategia en objetivos ligados en una relación causa efecto entre las cuatro perspectivas del BSC CMI.

Esta estructura alineó los procesos, la gente, la tecnología y la cultura con la propuesta de valor al cliente y los objetivos financieros, destacando tres capitales intangibles:

- El Capital humano
- El Capital de la información
- El capital organizacional

Este enfoque plantea que la ejecución exitosa de la estrategia requiere tres componentes:

- Describir la estrategia
- Medir la estrategia
- Gestionar la estrategia

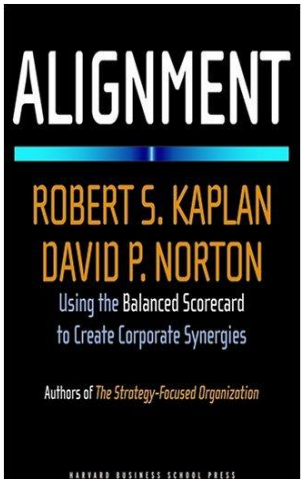
Se puede administrar,
lo que se puede medir,
y se puede medir
lo que se puede describir

Esto equivale a Balanced Scorecard + Organización enfocada en la estrategia + mapas estratégicos. (una integración de estos tres libros)

2.3.1. Visión Crítica de la Aplicación de 3ra Generación Oportunidad de Mejora para el BSC – CMI

- Contar con un Mapa Estratégico no es suficiente si el resto de la organización no está alineada con esa estrategia, principalmente el nivel operativo.

2.4. Alignment [1] . Utilizando el BSC para crear sinergia Corporativa.



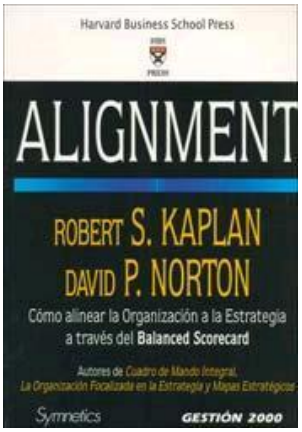
1ra Edición Ingles
Año 2006

La Cuarta Generación.

EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL (Organización Estrategia)

En respuesta a las oportunidades de mejora identificadas en la aplicación de 3ra. generación los autores plantean que es necesario crear sinergia corporativa a lo largo y lo ancho de toda la empresa.

Este libro viene a ampliar el concepto del principio de alinear la organización a la estrategia. Muestra como utilizar los Mapas Estratégicos y los Scorecard para alinear las unidades organizacionales, las unidades de negocio y las unidades de apoyo corporativo con la estrategia Corporativa.



1ra Edición Castellano
Año 2006

El alineamiento Organizacional permite a las empresas capturar la sinergia de sus múltiples unidades con la misma corporación.

"Alinear
significa encausar a toda una organización
en una única dirección estratégica
con el propósito de que
el valor que se genere
por la interacción
sea mayor que la suma de las partes".

Kaplan y Norton

[1] El título de este libro por sugerencia de los autores, no fue traducido.

Plantean el siguiente proceso de alineación:

1. Definir la Estrategia y la Propuesta de Valor para describir las Prioridades Corporativas.

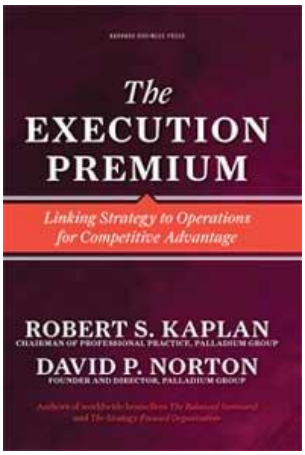
2. Desarrollar el BSC para traducir la Estrategia en objetivos concretos y medibles, que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.

3. Desarrollar un Plan Estratégico y BSC consistente con las prioridades en cada una de las áreas de negocio y servicio.

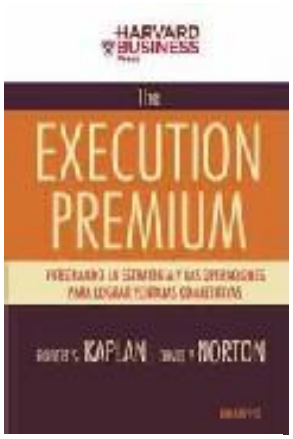
2.4.1. Visión Crítica de la Aplicación de 4ta Generación Oportunidad de Mejora para el BSC – CMI

- La Estrategia no está estrechamente vinculada con las operaciones.

2.5. El Premio a la Ejecución. Ligar la Estrategia a las Operaciones para lograr una ventaja Competitiva.



1ra Edición Ingles
Año 2008



1ra Edición Castellano
Año 2008

La Quinta Generación

EL PREMIO A LA EJECUCIÓN (a las operaciones)

En el quinto libro de los doctores Kaplan y Norton, se busca mostrar la importancia de ligar la Estrategia y las Operaciones necesarias para lograr una ventaja competitiva.

El Premio a la Ejecución

se define como:

El valor extraordinario creado por una organización, a ser demostrado por un incremento en el precio de las acciones, mayores utilidades, reconocimiento de marca, lealtad de los clientes o mayor compromiso de los empleados

El Premio a la Ejecución, está planteado como el resultado de consolidar una mejora importante, la asignación optima de recursos o bien la reducción del tiempo de ciclo.

Esto implica que la estrategia es clara y ligada a las operaciones, soportada en información oportuna, robusta y crítica.

Este quinto libro, provee un claro modelo de gestión, diseñado para lograr uno de los más grandes retos:

Ligar
la planeación y formulación
de la estrategia
con
la ejecución operativa

Se incorporan los elementos ya conocidos del BSC: los Mapas estratégicos, principios y prácticas junto con las herramientas gerenciales desarrolladas por otros expertos que permiten a la organización planear y ejecutar su estrategia, así como monitorear, probar y adaptar sus supuestos estratégicos con el fin último de lograr el premio a la ejecución.

Las principales fases son:

1. Desarrollar la Estrategia.

   Plantea que las Organizaciones deben ser capaces de establecer exactamente en que negocio están, identificar los aspectos clave que deben enfrentar y determinar cómo poder competir mejor.

   El desarrollo de la estrategia utiliza herramientas estratégicas tales como la misión, los valores y la visión; el análisis de la competencia, la economía y el entorno en general, así como otras metodologías (las cinco fuerzas de Michael Porter, etc.)

2. Planear la Estrategia

   Sugiere que las Organizaciones se concentren en desarrollar objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas ligadas a presupuestos que guíen la acción y la asignación de recursos

   Se requiere no solo describir la estrategia en un mapa, sino que hay que evaluar el plan, identificar planes de acción, y plantearse como llevar a cabo las iniciativas.

Recomienda identificar a los responsables de liderar el proceso de ejecución de la estrategia.

En la etapa de planear la estrategia recomiendan la utilización de los Mapas estratégicos y el mismo Balanced Scorecard, unido a las metas e iniciativas estratégicas.

3. Alinear la Organización

   Se requiere ligar la Estrategia de la empresa con las estrategias de las distintas unidades de negocio, a la vez que se alinea y motiva al personal para optimizar la estrategia de ejecución.

   Alinear la Organización con la estrategia utilizando el efecto cascada por medio de mapas y BSC en las distintas unidades organizacionales.

   Alinear todos los empleados por medio de procesos de comunicación formales y ligando los objetivos personales e incentivos con los objetivos estratégicos.

4. Plan operacional

   La Organización debe ligar la Estrategia de largo plazo con las operaciones del día a día, alinear la estrategia con los planes operacionales y los presupuestos a la vez que se enfoca en la mejora de aquellos procesos críticos para la estrategia.

   Requiere planear las operaciones utilizando herramientas tales como Calidad total, Gestión por Procesos, la Reingeniería, el ABC (costeo basado en actividades), etc.

5. Monitorear y Aprender

   La organización se debe comprometer a monitorear los resultados del desempeño una vez que la estrategia ha sido desarrollada, planeada e implementada, permitiendo validar si esta ha sido correctamente ejecutada.

   Esta etapa requiere monitoreo y aprendizaje sobre los problemas, obstáculos, y retos a que se enfrenta la organización.

   Este proceso integra información acerca de las operaciones y la estrategia en una estructura cuidadosamente diseñada para las reuniones de revisión gerencial.

   En esta fase interviene la utilización de los programas informáticos, los cuales deben tener una clara orientación hacia la simulación, el seguimiento y la validación.

6. Validar y Adaptar

La Organización debe validar también los supuestos fundamentales para determinar si tiene la estrategia correcta.
Esto involucra validar y adaptar la estrategia, utilizando datos operacionales internos y datos de los cambios del entorno y la competencia, implica desarrollar un nuevo ciclo para integrar la planeación de la estrategia y la ejecución operacional.

Esto involucra validar y adaptar la estrategia y la utilización de la operación interna. Los indicadores de los distintos objetivos permiten hacer los análisis de correlación que nos indicarán la relación causa efecto entre los distintos temas.

3. EL TABLERO DE COMANDO DE ÚLTIMA GENERACIÓN

3.1. Descripción de las Etapas que componen el Desarrollo e Implementación de un Tablero de Comando PyME de Última generación.

3.1.1. Desarrollar la estrategia

- **Definición de la Misión**

  Consiste en definir el objetivo central de la empresa, teniendo en cuenta los valores. La misión de la empresa debe tener las siguientes características:

  - **Definir el objetivo central**: aquello a lo que vamos a dedicar nuestro esfuerzo.
    El fabricante de canillas define que hará rentable el **CONTROL DE FLUIDOS.** Por su parte el constructor define que creará el **HABITAT** adecuado a las nuevas formas de vida. Estos son los focos de la actividad.
  - Debe expresarse, más **en función del servicio que se presta** que en el producto que se vende: Control de fluidos en lugar de canillas. Habitat en lugar de casas. Esto nos abre nuevas expectativas.
  - **Altamente diferenciada,** si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que nos haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.
  - **Debe abrir puertas al futuro.** Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro. Así, el experto en "control de fluidos" abre el futuro a válvulas, control de gases, conducción.
  - **Debe ser verdaderamente motivadora,** el objetivo de un gerente, es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la Misión. Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de calidad de la Misión.

  Guía de reflexión sobre la Misión

  - Punto focal u objetivo central
    - ¿ A qué dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas (enfocado al servicio que se presta)
    - ¿ Qué productos, servicios ofrecemos y a quién ?

  - Diferenciación
    - ¿ Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás ?
    - ¿ Es suficiente ?, ¿ Cómo nos ven ?, ¿ Cómo queremos que nos vean ?

- Apertura al futuro
  - ¿ Hacia dónde dirigiremos nuestros pasos en el futuro ?

- Motivación
  - ¿ Qué es lo que hace esta Misión verdaderamente motivadora ?
  - ¿ Es suficiente ?

Ejemplo de una Misión

- Comercializar
- Productos Químicos
- De alta Calidad
- Mediante Gestión de Mercadeo, asistencia técnica oportuna, confiable y pertinente, antes, durante y después de cada venta.
- Para contribuir a que las industrias que son clientes nuestros mejoren sus propios productos y procesos productivos.
- Dentro de un ambiente que promueva el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros clientes, comunidad y ambiente

- **Definición de la Visión**

Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

¿ por qué necesitamos una Visión ?

Es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes.

¿ Qué es una Visión ?

- Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, la imagen convincente que precede al éxito.
- La fuerza de nuestra Visión define nuestro futuro.
- Es mejor pecar de grandioso que quedarse corto.
- Una Visión de futuro sin acción será solamente un sueño.
- Una acción sin Visión de futuro carece de sentido.
- Una Visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo.
- La visión debe ser formulada por los líderes
  - Coherente y convincente

- Debe ser compartida por su gente
  - El equipo debe apoyarla
- Debe ser amplia y detallada
  - Qué, cómo, cuándo, porqué
- Debe ser positiva y alentadora
  - Ser desafiante y justificar el esfuerzo.

- **Análisis del Entorno**

  Habiendo definido la Misión, se procede a realizar el análisis del entorno en diferentes escenarios, el internacional, el nacional y el del sector al cual pertenece la empresa.

  Una de las razones por las cuales es preferible tener de antemano definida la Misión, es porque, no interesan todos los escenarios, sino aquellos relacionados con el ámbito de la razón de ser definida.

  Dentro del análisis de entorno, se deben identificar los principales cambios o tendencias de la competencia, aspectos políticos, económicos, sociales, legales, sectoriales, inclusive tendencias de las empresas aliadas, organizacionales, proveedores, y por supuesto de los clientes.

  Los cambios en el entorno nos darán indicios de posibles **Oportunidades** o **Amenazas.**

  Escenario probable: consiste en la imagen o percepción que tienen los participantes sobre el futuro del entorno de la empresa (aproximadamente 3 años) en el ámbito internacional, nacional, sectorial y **peor escenario** (riesgos del negocio).

  Por su parte el entorno es todo aquello que está más allá de los límites o fronteras de la empresa

- **Validar la Visión**

  Luego de hacer el análisis del entorno debemos validar nuestra Visión, aún sin haber identificado las oportunidades y amenazas, con el sano fin de no dejarse llevar por la atracción de grandes oportunidades económicas que nos vayan a desviar de nuestro propósito original.

  Si tomamos la definición de Visión como : ***Una descripción imaginativa y poderosa del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva***

  Palabras como ***imaginativa, alentadora, más allá de su entorno actual***, son los elementos básicos de se deben considerar en la definición de la Visión.

- **Identificar Oportunidades y Amenazas**

  Definida la Visión, seleccionamos aquellos cambios en el entorno que podrían positivamente contribuir al alcance de nuestra visión y que denominamos **Oportunidades** y al igual seleccionamos los cambios o tendencias del entorno que podrían obstaculizar el logro de la Visión, que denominamos **Amenazas**.

- **Priorizar Oportunidades y Amenazas**

  Luego de identificados los cambios que podrían convertirse en Oportunidades o Amenazas, el siguiente punto es priorizarlas:

PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

Oportunidad	Impacto (I)	Plazo (P)	Total
(Listado)	A - M - B	C - M - L	I x P
1.			
2.			
3.			
4.			

Impacto: Alto (5), Mediano (3), Bajo (1)
Plazo: Corto (5), Mediano (3), Largo (1)

De la multiplicación de Impacto por el Plazo, el máximo valor sería 25, luego sería 15 y así sucesivamente, se sugiere dejar únicamente aquellas Oportunidades con valores superiores a 15.

El siguiente paso es hacer lo mismo con las Amenazas, utilizando el mismo esquema de tabla.

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

Amenazas	Impacto (I)	Plazo (P)	Total
(Listado)	A - M - B	C - M - L	I x P
1.			
2.			
3.			
4.			

Impacto: Alto (5), Mediano (3), Bajo (1)
Plazo: Corto (5), Mediano (3), Largo (1)

- **Identificar los Factores Críticos de Éxito**

  Antes de definir las Fortalezas y Debilidades es necesario primero establecer los **Factores Críticos de Éxito** imprescindibles para el logro de la Visión planteada.

Un **Factor Crítico de Éxito** es una condición indispensable para tener éxito en una empresa determinada. Es una exigencia que el entorno le plantea a la empresa. Si no se cumple, no tendrá éxito ni podrá sobrevivir.

Algunos ejemplos de **Factores Críticos de Éxito**

- Rapidez de respuesta
- Flexibilidad en los Procesos
- Imagen
- Tecnología
- Calidad del recurso humano
- Acceso a fuentes de Información
- Acceso a materias primas
- Ubicación Física
- Sistema de distribución
- Costo

Los Factores Críticos de Éxito
varían según el tipo de empresa o sector y pueden cambiar con el paso del tiempo.

- **Identificar Fortalezas y Debilidades**

A partir de la definición de los Factores claves de éxito, el siguiente paso es definir cuales son las fortalezas y cuales son sus debilidades.

Fortalezas:

- Son factores críticos de éxito, claves para triunfar y que la empresa posee.
- Son cosas que la empresa hace mejor
- Son condiciones o recursos internos de que dispone la empresa para aprovechar una oportunidad o protegerse de alguna Amenaza.

Debilidades:

- Son factores críticos de éxito claves, que la empresa **NO** posee.
- Son cosas que la empresa hace por debajo del promedio.
- Son condiciones o recursos que carece la empresa que le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de alguna Amenaza.

- Análisis FODA

Mediante el desarrollo de una matriz , lo siguiente es correlacionar las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas.

MATRIZ (FODA) - GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

Referencias	
	Fuerte relación
	Débil relación
	Ninguna relación

		ANÁLISIS DEL ENTORNO									
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		1					1				
		2					2				
		3					3				
		4					4				
		5					5				
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
ANÁLISIS INTERNO		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
FORTALEZAS		**ESTRATEGIA OFENSIVA**					**ESTRATEGIA DEFENSIVA**				
1											
2											
3											
4											
5											
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
DEBILIDADES		**ESTRATEGIA ADAPTATIVA**					**ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA**				
1											
2											
3											
4											
5											

La lectura del ejemplo sería la siguiente:

La Fortaleza 1 podría contribuir ***fuertemente*** a aprovechar la Oportunidad 1
La Fortaleza 1 podría contribuir ***débilmente*** a aprovechar la Oportunidad 2
La Fortaleza 1 podría contribuir ***débilmente*** a aprovechar la Oportunidad 3
La Fortaleza 1 ***NO*** podría contribuir a aprovechar la Oportunidad 4
La Fortaleza 1 ***NO*** podría contribuir a aprovechar la Oportunidad 5

3.1.2. Planear la estrategia

- Definición de la Estrategia

La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes y le es difícil de imitar", para que ésta definición se cumpla debe darse en la propuesta de valor.

La estrategia describe una proposición de valor diferenciada. Dice Kaplan "una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados"

Las propuestas de valor a los clientes representan los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

- **Una propuesta de valor depende de tres dimensiones:**

1. **Los atributos de los productos y o servicios**:

   Está relacionada con la funcionalidad, oportunidad, la calidad y el precio.

2. **La relación con los clientes:**

   Incluye la respuesta a los clientes, plazos de entrega y sensación del cliente, experiencia de compra.

3. **Imagen y prestigio:**

   Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, permitiendo así definirse a si misma de manera proactiva para sus clientes.

- **Se han definido tres estrategias diferentes que integran algunas de las dimensiones señaladas:**

1. <u>Liderazgo en Costos o Excelencia Operativa:</u>

a. Precio, calidad, oportunidad y funcionalidad

2. <u>Liderazgo de producto:</u>

a. Los atributos del producto son el tiempo y la funcionalidad

3. <u>Intimidad con los clientes:</u>

a. Se basa en la relación del servicio a los clientes

b. Las relaciones como tales

Las tres consideran la imagen de marca como una dimensión a mantener.

- **Existen dos posibilidades a la hora de escoger la propuesta de valor:**

1. Elegir la proposición de valor con que la empresa desea ser reconocida y luego identificar el segmento de clientes para los cuales dicha proposición será un elemento diferenciador.

2. Primero seleccionar el segmento de clientes y luego establecer una propuesta de valor.

   Una empresa distribuidora de productos electrodomésticos tiene generalmente dos tipos de clientes, el distribuidor y el consumidor, es probable que las propuestas sean diferentes pues los fines pueden ser radicalmente distintos.

Durante mucho tiempo se ha dicho que la empresa debe decidir por una u otra de esas tres propuestas, no obstante hoy se considera que cada estrategia depende del segmento de clientes seleccionado, además, una empresa puede destacar en una de las tres, pero mantiene ciertos niveles mínimos en las otras dos.

A continuación se presenta, un cuadro resumen de DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS, contemplando las cuatro perspectivas tradicionales combinadas con las tres estrategias básicas mencionadas.

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

Perspectiva		Liderazgo en costos	Liderazgo en Productos	Intimidad con el cliente
FINANCIERA		Bajo costo o excelencia operacional	Innovación	Completa solución a los clientes
	Estrategia Productividad	Lider en costo de la Industria	Gestionar el costo total en todo el ciclo de vida	Reducir costo de servicio
	Estrategia de crecimiento	Beneficios de nuevos clientes	Beneficios de nuevos productos	Beneficios de nuevos clientes
		Incrementar participación en clientes	Margen bruto de nuevos productos	Incrementar participación en clientes
CLIENTES		Un proveedor de bajo costo	Primeros en el mercado	Calidad de las soluciones provistas Productos servicios clientes
		Calidad perfecta	Producto de alto desempeño,pequeños, rápidos, livianos, seguros	Retención de clientes
		Velocidad de compra	Nuevos segmentos de clientes	Rentabilidad de clientes durante su vida
		Apropiada selección		
	Estrategia comercial	Ofrecer servicios que sean consistentes, a tiempo y bajo costo	Productos que superan las fronteras del desempeño actual	Proveer la Mejor solución total a Nuestros clientes
PROCESOS	Gestión de operaciones	Relaciones excelentes con proveedores	Procesos robustos y flexibles	Amplia línea de productos
		Distribución eficiente	Rápida introducción de productos	Rápida introducción de nuevos productos
		Producir a bajo costo, con calidad y a tiempo	Cadena de suministro para crecer rápido	Red de proveedores para extender la capacidad
	Gestión de clientes	Manejo conveniente de ordenes	Educar a los clientes sobre nuevos productos	Entregar resultados
		Flujo de servicio	Capturar ideas de los clientes	Crear soluciones
		Variedad deseada		Construir relaciones
				Conocimiento del cliente
	Gestión de Innovación	Innovación de procesos	Disciplinado	Identificar nuevas oportunidades de servir
			Tiempo de llegada al mercado	Anticipar necesidades
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Fuerza de trabajo calificada, motivada y tecnológicamente capaz	Encontrar, motivar, desarrollar y retener el mejor talento	Fuerza de trabajo calificada, motivada y tecnológicamente capaz
	Capital humano	Seis sigma	Profunda experiencia funcional técnica	Empleados que crean éxito para los clientes
		Calidad total	Empleados creativos, versátiles, equipos cross funcionales	Amplio conjunto de habilidades útiles para los clientes
		Mejora continua de la capacidad de los procesos	Prototipos y simulación	
	Capital de la Información	Comunicación electrónica con clientes y proveedores (B2B y B2C)	Cad-cam	Base de datos de clientes
			Creatividad, Innovación	CRM
				Data Mining
	Capital Organizacional	Compartir conocimientos de las mejores prácticas (Learning Organization)	Creatividad, Innovación	Enfoque al cliente
				Transferir conocimiento de los clientes de avanzada

Fuente: Basado en "Strategy Maps" de Robert Kaplan y David Norton, HBR Press.

- ## Mapa Estratégico

Se crea cuando se grafica la estrategia bajo la relación causa efecto, representa una estructura gráfica que muestra de forma resumida como está compuesta la estrategia de la empresa.

- Definición de las Perspectivas

Perspectiva Financiera

Los objetivos Financieros (las acciones que tienen relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de una empresa:

- 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 gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

- Sostenimiento

  Enfatizarán sobre los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto.

  Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

  Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

- Cosecha

  Enfatizarán sobre el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas.

  Los indicadores financieros tales como, rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Perspectiva del Cliente

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir.

Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

La perspectiva del Cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

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

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir.

La identificación de las propuestas de valor agregado que se entregaran a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención o Adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente o Fidelidad

Los Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- La Calidad
- El precio

Perspectiva del Proceso Interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos Financieros y del cliente.

Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se debe definir una completa Cadena de Valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de Innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio post venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se agregan al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- El proceso de Innovación
- El Proceso Operativo
- El servicio Postventa

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la Organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

La metodología del Tablero de Comando recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías fundamentales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
    - La satisfacción del empleado
    - La retención del empleado
    - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores de aprendizaje y crecimiento provienen primordialmente de tres fuentes:

- Los empleados
- Los sistemas
- La equiparación de la organización

Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del Tablero de Comando de cualquier organización.

Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

- Definición de los objetivos estratégicos

Son las acciones concretas que figuran en el Mapa Estratégico, bajo la relación causa y efecto.

A los fines de explicación y ejemplo se considera que la empresa ha diseñado solo un objetivo de largo plazo y una sola estrategia empresarial para el mismo

Objetivo de largo plazo (5 años) :
Aumentar la participación de la empresa en el mercado

Estrategia empresarial :

Para alcanzar el objetivo la estrategia será
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Otra forma de mencionarlo sería:

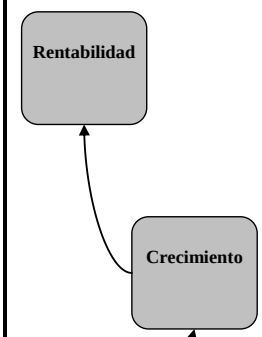
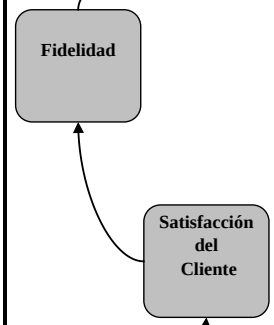
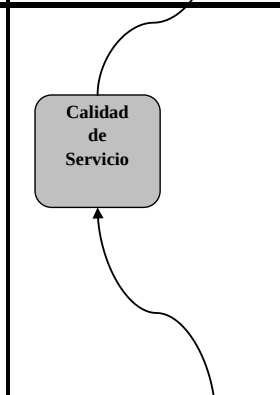
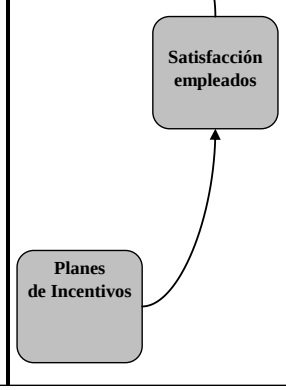
Trabajar con el nombre **OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LARGO PLAZO**, es decir no tener por separado estos conceptos, siendo así solo se deben juntar ambos, para el ejemplo vendría a ser:

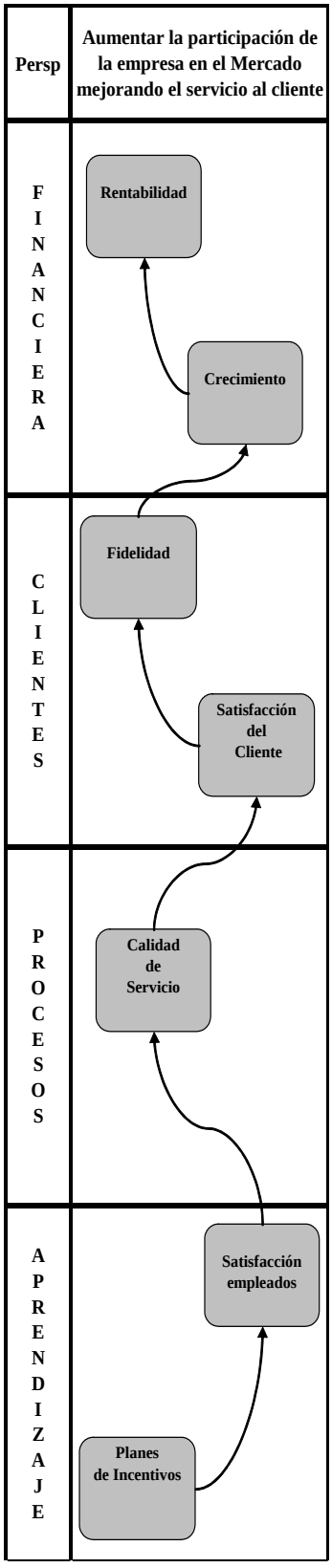
Objetivo estratégico de largo plazo:

AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE.

En base al ejemplo, se aplicará a este **Objetivo estratégico de largo plazo**, **la Matriz del Cuadro de Mando** para gestionar la estrategia de la empresa, descomponiendo la estrategia en acciones concretas.

EJEMPLO DE MATRIZ DE CUADRO DE MANDO

Mapa estratégico			Balanced Scorecard			Plan de Acción		
Persp	**Aumentar la participación de la empresa en el Mercado mejorando el servicio al cliente**	**Objetivos Estratégicos**	**Indicadores y fórmulas de cálculo**	**Fuentes de verificación**	**Metas**	**Iniciativas**	**Presupuesto**	**Responsable**
FINANCIERA		Rentabilidad	ROI=(Utilidad de la gestión / Total activos)*100%		Hasta un 10 %	Programa de evaluación mensual de cartera		
		Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas		Subir un 12 %	Seguimiento de indicadores de rentabilidad		
CLIENTES		Fidelidad	Número de Clientes		Mantener y / o subir cartera actual	Mejorar Instalaciones de Ventas		
		Satisfacción del Cliente	Promedio de satisfacción		Igual o mayor a 8 puntos	Generar formularios de evaluación		
						Evaluación con el cliente misterioso		
PROCESOS		Calidad de Servicio	Índice de Calidad según ISO		Mantener calificación vigente	Implementar evaluación conforme a ISO		
						Adecuar los procesos		
						Mejorar los diseños		
APRENDIZAJE		Planes de Incentivos	Incremento de comisiones		Aumentar hasta 5 % valor comisiones	Capacitar el personal de ventas		
		Satisfacción Empleado	Media satisfacción empleados		Igual o mayor a 8 puntos	Realizar evaluaciones al personal		



Para esta metodología, las acciones concretas se denominan **objetivos estratégicos**, aclarando que este concepto es distinto del **objetivo estratégico de largo plazo**, que es el principal, el norte al que desea llegar la empresa.

Para leer e interpretar los siete objetivos estratégicos del Mapa estratégico, relacionados bajo un **enfoque de causa efecto**, se debe hacer **la lectura de abajo hacia arriba** y emplear las palabras SI y ENTONCES de la siguiente manera:

Si realizamos **PLANES DE INCENTIVOS**, ***entonces*** mejoraremos la **SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS**.

Si mejoramos la **SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS**, ***entonces*** produciremos un **SERVICIO DE CALIDAD**.

Si obtenemos un **SERVICIO DE CALIDAD**, ***entonces*** lograremos la **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**.

Si logramos la **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, ***entonces*** provocaremos la **FIDELIDAD DEL CLIENTE**.

Si tenemos la **FIDELIDAD DEL CLIENTE**, ***entonces*** se generará un **CRECIMIENTO EN LAS VENTAS**.

Si tenemos un **CRECIMIENTO EN LAS VENTAS**, ***entonces*** aumentaremos la **RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**.

- **Definición del Balance Scorecard**

Corresponde a los indicadores y a las metas, la forma mediante la cual se le dará seguimiento a la implementación de la estrategia

- Definición de los Indicadores estratégicos con sus correspondientes fórmulas de cálculo.

Los indicadores de desempeño son variables cuantitativas o una relación entre variables que permite medir el grado de cumplimiento del objetivo a evaluar.

Para cada objetivo específico se establece al menos un tipo de indicador. A continuación se clasifican los indicadores por sus características:

Gestión

- Indicador Eficiencia: calificativo basado en la correlación de factores, que determina el nivel de eficiencia en la toma de decisiones, ejecución de acciones o administración de un evento o sujeto. Los indicadores de gestión miden la eficiencia en el uso de los recursos para lograr la meta.

  Clasificación:

  Proporcional: Relaciona el insumo real con el estándar esperado mediante una división. Mediante este indicador se calcula el porcentaje que representa el estándar con base en el insumo real utilizado.

  La fórmula es la siguiente: Ep = Estándar / Real

  Desviación: Relaciona el insumo real con el estándar mediante la diferencia y la división. Mediante este indicador se obtiene la desviación de la utilización real del insumo con respecto al estándar establecido.

  La fórmula es la siguiente: Ed = 1 – [(Estándar – Real) / Estándar]

  Características básicas para identificar Indicadores de Gestión (Eficiencia)

  - El indicador mide el aprovechamiento de los recursos.
  - El indicador compara: Insumos requeridos (utilizados) vs. Insumos estándares (ideales)

- Indicador de economía: Mide la capacidad de la Organización para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Características básicas para identificar Indicadores de Economía

- Mide la capacidad de la organización para movilizar recursos con el fin de cumplir sus objetivos. Se relaciona por ejemplo con porcentajes de ejecución, entre otros.

Impacto

- Indicador de Eficacia: calificativo basado en la correlación de factores que determina el nivel en qué la toma de decisiones, ejecución de acciones o administración de un evento o sujeto, ha logrado los efectos deseados sobre el mismo. Los indicadores de impacto miden la eficacia de las actividades para conducir al logro de la meta. Esta medición indica el cumplimiento de los objetivos mediante un valor binario (Si, o No, se cumple con el objetivo establecido)

Características básicas para identificar Indicadores de Impacto (Eficacia)

- El indicador mide el cumplimiento de los objetivos o meta establecida.

- Se utiliza el criterio: Cumple / No cumple

- Indicador de calidad: Mide la capacidad para cumplir adecuadamente con los requisitos de satisfacción que deben tener los usuarios por el producto o servicio, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión, entre otros.

Características básicas para identificar Indicadores de Calidad

- Cumplimiento de los requerimientos de calidad del cliente, que influyen en su nivel de satisfacción con respecto al producto o servicio que se le brinda. Se relaciona por ejemplo con tiempos de respuesta, entre otros.

- Indicador de resultado: Se refieren a los efectos logrados en los usuarios, población objetivo o beneficiarios, como consecuencia de la provisión de los bienes y servicios que les son entregados por la institución, programa o subprograma presupuestado. Están directamente relacionados con la misión de la organización.

Características básicas para identificar Indicadores de Resultados

- Sus logros se obtienen en el mediano o largo plazo
- Sus logros no siempre dependen de la acción de una sola institución, programa o subprograma.
- Por las razones anteriores, no es posible obtener indicadores de resultado de forma anual.
- Resultado intermedio
- Resultado final

Riesgo

- Indicador de riesgo: calificativo basado en la correlación de factores que indican la posibilidad de que ocurra algún evento, interno o externo a la institución, afecte el logro de los objetivos institucionales. El valor de la probabilidad se obtiene mediante un conjunto de reglas que permiten determinar si un fenómeno ha de producirse; fundando la suposición en el cálculo, las estadísticas o la teoría.

Características básicas para identificar Indicadores de Riesgo

- El indicador mide la probabilidad de ocurrencia de un evento dado.
- Se presenta en términos de porcentaje de ocurrencia del evento estudiado o valor puntual del mismo según el método de medición que se utilice.

Alcance de los indicadores

Los indicadores se clasifican por su alcance en tres tipos principales:

Estratégicos: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de la estrategia planteada; para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer la orientación de la organización y los recursos que consume.

Tácticos: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de los programas sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación; para medir el grado de cumplimiento de los objetivos que permiten convertir las estrategias en planes concretos de acción a nivel de la unidad organizativa.

Operativos: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes de las actividades sobre las cuales se lleva a cabo la evaluación; para medir el grado de cumplimiento de los procesos establecidos; específicamente a nivel de tareas operativas.

- Definición de las fuentes de Información o verificación

Concepto

Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que el proyecto se va cumpliendo para cada tipo de objetivo

Fin

Comprobar que se logró (publicaciones, insp visual, encuestas, etc.).

Propósito

Comprobar que se logró (publicaciones, insp visual, encuestas, etc.).

Componentes

comprobar que se obtuvieron los productos (inspección del sitio, informaciones del auditor, etc.)

Actividades

comprobar que el presupuesto se gastó como estuvo planeado (registros contables)

Cómo se obtiene la información?

- Fuentes normales de información
- Recolección de datos o información especial

Condiciones de los medios de verificación:

Deben ser fáciles de obtener y en forma económica

- Definición de las Metas

  Son para fijar un límite o meta que se desea lograr con cada indicador, son parámetros que fijamos como blanco para ser alcanzados por el indicador.

• Definición de los programas de acción

Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que logremos cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del tablero de Comando.

- Definición de las Iniciativas

  Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

  En las empresas se hacen cosas, pero no siempre están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia.

  En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

  Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

- Definición del presupuesto

  Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

  Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

  Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

- **Características de los presupuestos:**
  - Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
  - Es un plan expresado en términos cuantitativos.
  - Es general, porque se establece para toda la empresa.
  - Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
  - Es diseñado para un período determinado.

- **Clasificación de los presupuestos:**

  En relación con el nivel jerárquico:

  Estratégicos o corporativos.
  Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; El presupuesto de resultados.

  Tácticos o departamentales.
  Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; Presupuesto de ventas.

  Operativos.
  Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; Presupuesto de la sección de mantenimiento.

  Por la forma en que se calculan:

  Fijos o rígidos.
  Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operacion.

  Flexibles.
  En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

  Por programas.
  Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

Por su utilización:

Presupuestos de operación.
Que abarcan presupuestos de ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.

Presupuestos de capital.
Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.

Presupuesto financiero.
En el se contemplan; balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.

Importancia de los presupuestos:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

- Asignación de Responsabilidades y Recursos

  Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

  Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Tablero de Comando es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas.

  Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa , así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

  Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignada a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas.

  Así podemos evitar que otras actividades se apropien de esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Tablero de Comando.

3.1.3. Alinear la Organización

Una vez que se ha determinado la estrategia y ésta se ha trasladado eficientemente hacia el Tablero de Comando, para que ambas sean implementadas, es necesario realizar el proceso de **Alineamiento estratégico**.

Podemos definir el concepto de Alineamiento como:

"Vincular a las diversas unidades y departamentos
hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso,
hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar
que todas las personas,
de todos los niveles,
todos los días,
toman decisiones,
actúan y trabajan
para lograr la Visión,
Objetivos
y metas de la Organización".

En el proceso de Alineamiento Estratégico, se identifican cuatro etapas que la empresa debe realizar para poder vincular eficientemente todas sus componentes críticas a la estrategia de la organización :

1. Enfoque funcional

   En esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones, completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una Visión y Misión común de la organización.

   Sin efectivo Alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño.

   Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas personales, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas.

   Cada quien "empuja" duro, pero no necesariamente en la dirección correcta. Esto crea barrearas y feudos, y en muchos de los casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra o suboptimice el potencial y la productividad.

2. Alineamiento horizontal (sincronización)

   Cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos clave de la cadena de valor han sido sincronizados, entonces se inicia el proceso de Alineamiento a nivel horizontal.

   En esta etapa ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo o sistema integrado, principalmente a nivel alto.

   Cada una de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la organización y contribuyen a lograr los resultados esperados.

   Cada área "empuja" duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño.

   Este enfoque sistémico, se logra cuando iniciamos con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales.

3. Alineamiento vertical (despliegue o cascada)

   A través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se logra que todos empujen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su Visión y Misión.

   El Alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y la dirección, los objetivos y resultados de la organización.

   El estar perfectamente alineada, nos garantiza que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa efecto) y el logro de la estrategia diferenciadora buscada.

   Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se necesita eslabonarlos objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de "cascada" multinivel de la estrategia, denominado despliegue.

   Esta es la fase o nivel de alineamiento mínimo que necesitamos para lograr ***Excelencia organizacional***.

4. Integración

   Finalmente en muchas de las empresas se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de **la cadena de suministro.**

   Para dar este paso, se necesita no solo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única.

3.1.4. Plan Operacional

La Organización debe ligar la Estrategia de largo plazo con las operaciones del día a día, alinear la estrategia con los planes operacionales y los presupuestos a la vez que se enfoca en la mejora de aquellos procesos críticos para la estrategia.

Requiere planear las operaciones utilizando herramientas tales como Calidad total, Gestión por Procesos, la Reingeniería, el ABC (costeo basado en actividades), etc.

3.1.5. Monitorear y Aprender

La organización se debe comprometer a monitorear los resultados del desempeño una vez que la estrategia ha sido desarrollada, planeada e implementada, permitiendo validar si esta ha sido correctamente ejecutada.

Esta etapa requiere monitoreo y aprendizaje sobre los problemas, obstáculos, y retos a que se enfrenta la organización. Este proceso integra información acerca de las operaciones y la estrategia en una estructura cuidadosamente diseñada para las reuniones de revisión gerencial.

En esta fase interviene la utilización de los programas informáticos, los cuales deben tener una clara orientación hacia la simulación, el seguimiento y la validación.

3.1.6. Validar y Adaptar

La Organización debe validar también los supuestos fundamentales para determinar si tiene la estrategia correcta. Esto involucra validar y adaptar la estrategia, utilizando datos operacionales internos y datos de los cambios del entorno y la competencia, implica desarrollar un nuevo ciclo para integrar la planeación de la estrategia y la ejecución operacional.

Esto involucra validar y adaptar la estrategia y la utilización de la operación interna. Los indicadores de los distintos objetivos permiten hacer los análisis de correlación que nos indicarán la relación causa efecto entre los distintos temas.

3.2. Cronograma de Actividades correspondiente al desarrollo e Implementación del Tablero de Comando de Última generación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	SEMANA NÚMERO (desde / hasta - número de semana correlativo iniciando en 1)													
	32	36	40	44	48	52	3	7	11	15	19	23	27	31
	01/08	29/08	26/09	24/10	21/11	19/12	16/01	13/02	12/03	09/04	07/05	04/06	02/07	30/07
	28/08	25/09	23/10	20/11	18/12	15/01	12/02	11/03	08/04	06/05	03/06	01/07	29/07	26/08
	1	**5**	**9**	**13**	**17**	**21**	**25**	**29**	**33**	**37**	**41**	**45**	**49**	**53**
1. Desarrollar la Estrategia														
Definir la Misión														
Definir la Visión														
Analizar el Entorno														
Identificar Factores Críticos de éxito														
Hacer Análisis Foda														
2. Planear la Estrategia														
Definir la estrategia														
Hacer matriz de Cuadro de Mando														
Hacer Mapa Estratégico														
Definir Indicadores y Metas														
Hacer Planes de Acción														
3. Alinear la Organización														
Analizar Enfoque Funcional														
Alinear Horizontalmente														
Alinear Verticalmente														
Definir la Misión														
4. Plan Operacional														
Hacer Plan de Operaciones														
5. Monitorear y apender														
Hacer Sistema de Monitoreo														
6. validar y adaptar														
Hacer Sistema de Validación														

3.3. Análisis comparativo de la evolución del Tablero de Comando entre 1992 y 2010

Del análisis comparativo entre el Tablero de Comando Gerencial PYME 1999 y el Tablero de Comando PyME de última Generación, de acuerdo a la evolución que se produjo en el Desarrollo e Implementación de dicha herramienta, tomando como base los libros publicados por los doctores Kaplan y Norton, sus autores originales, surge que:

- El Tablero de Comando PyME del año 1999, se corresponde con uno de **Primera Generación** , poniendo su foco en:
    - **El Desempeño (año 1996)**

      Convirtiendo la Estrategia en Acción

- El Tablero de Comando PyME del año 2010, se corresponde con uno de **Quinta Generación** , además de poner su foco en el Desempeño, convirtiendo la estrategia en acción, también lo aplica en:
    - **La Estrategia (año 2000)**

      La Organización focalizada en la estrategia

    - **Los mapas estratégicos. (año 2004)**

      Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.

    - **El Alineamiento Organizacional (año 2005)**

      Utilizando el Tablero de Comando para crear sinergia Corporativa

    - **El Premio a la Ejecución (año 2008)**

      Ligando la Estrategia a las Operaciones para lograr una ventaja Competitiva

3.4. Software para la implementación del Tablero de Comando

Estándares funcionales del Balanced Scorecard:

Desde hace pocos años el BSC ha llegado a ser una herramienta clave para gestionar e implementar estrategia en organizaciones. Respondiendo a la demanda del negocio, algunas aplicaciones analíticas, ERP (Enterprise Resource Planning), y proveedores de bases de datos están desarrollando aplicaciones para apoyar a la toma de decisiones ejecutivas utilizando la metodología del Balanced Scorecard. Este desarrollo de software han permitido que BSC sea implementado en un número creciente de organizaciones alrededor del mundo.

Varias organizaciones están acelerando los beneficios de su BSC a través de la utilización de la tecnología disponible. Si los elementos del manejo del proceso no se encuentran reflejados en la aplicación, no tendrá óptimos resultados.

Con el objeto de facilitar el uso consistente y apropiado del BSC a nivel global, ha surgido una necesidad de armonizar y estandarizar el BSC en la misma forma que sus creadores, Dr. Robert Kaplan y Dr. David Norton. Por lo tanto, Balanced Scorecard Collaborative, Inc, un centro global de excelencia relacionadas con el BSC, fundada por sus creadores, han instituido los estándares funcionales del BSC, basado en la experiencia de más de 300 clientes. Estas observaciones han sido codificadas para guiar a las empresas proveedoras de aplicaciones tecnológicas de BSC para el desarrollo de sus aplicaciones.

Balanced Scorecard Collaborative, Inc. facilita la atención mundial, uso, mejora e integridad del BSC como un valor agregado a los procesos de gestión.

Automatizando el BSC: Requerimientos tecnológicos

A continuación se detalla una lista de chequeo, creada por el Balanced Scorecard Technology Council para ayudar a organizaciones en la automatización de su Balanced Scorecard. El BSC debe:

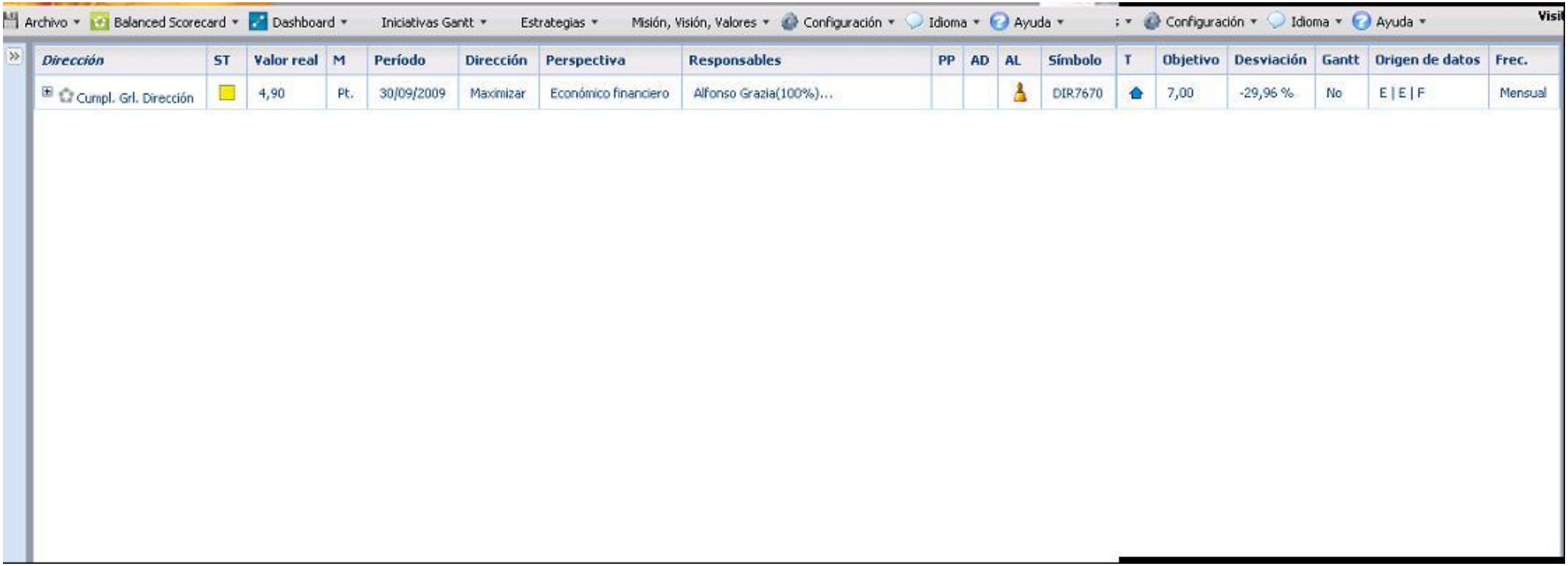
- Proveer enlace entre la visión corporativa, los objetivos estratégicos y los indicadores de medición Diagrama Causa efecto.
- Permitir la creación y conexión entre los indicadores organizacionales y personales.
- Soportar información cuantitativa y cualitativa.
- Disponer de comunicación dinámica y retroalimentación.
- Fácil de configurar, administrar la seguridad y mantener.
- Desplegar información a toda la organización.
- Integrarse con otras aplicaciones.

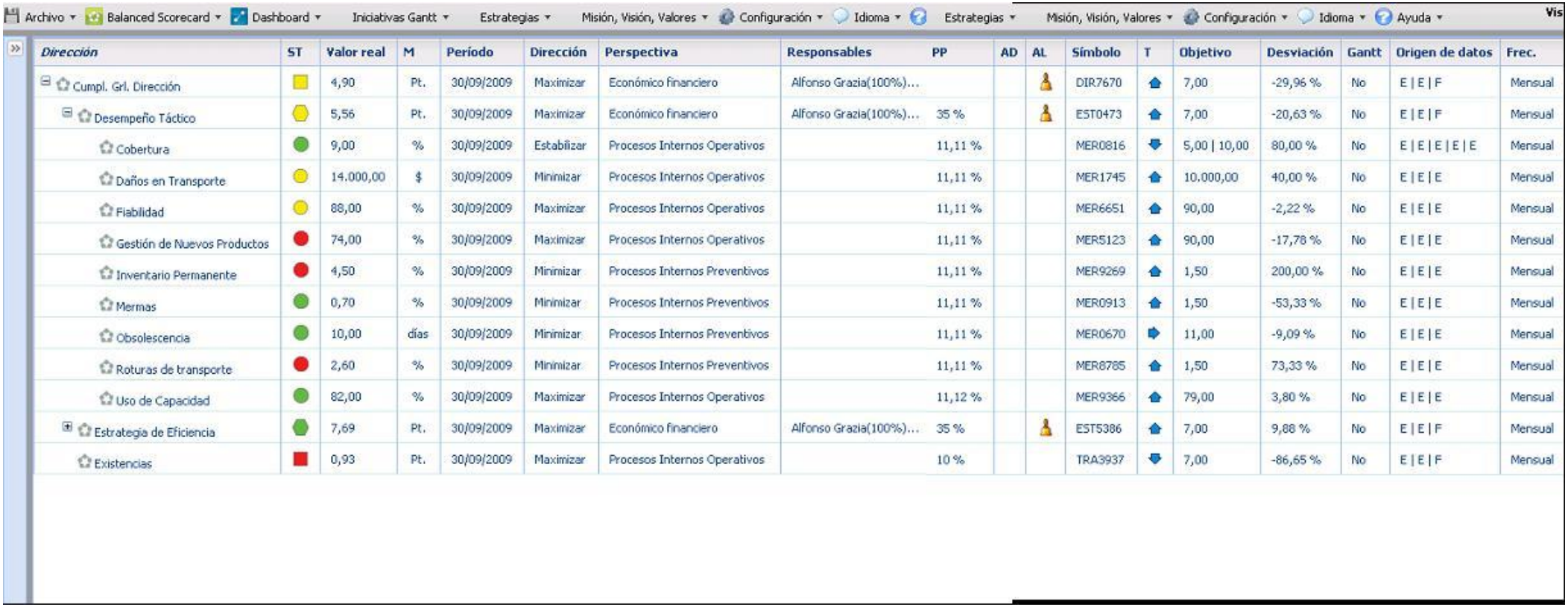
Aplicaciones Certificadas por BSC Collaborative, Inc.

Entre las aplicaciones certificadas por BSC Collaborative, Inc se encuentran:

- SAP: SAP-Strategic Enterprise Management (SAP-SEM)
- ORACLE: Oracle Strategic Enterprise Management
- CORVU: CorVu TM CorManageTM
- PEOPLESOFT: Peoplesof Balanced Scorecard
- GENTIA: Gentia Renaissance Balanced Scorecard
- SAS: SAS Institute Strategic Vision
- QPR: QPR ScoredCard
- HYPERION: Hyperion Performance Scorecard
- INPHASE: InPhase PerformancePlus
- PROCOS: Procos Strat&Go Balanced Scorecard
- PRODACAPO: Prodacapo Balanced Scorecard ManagerTM

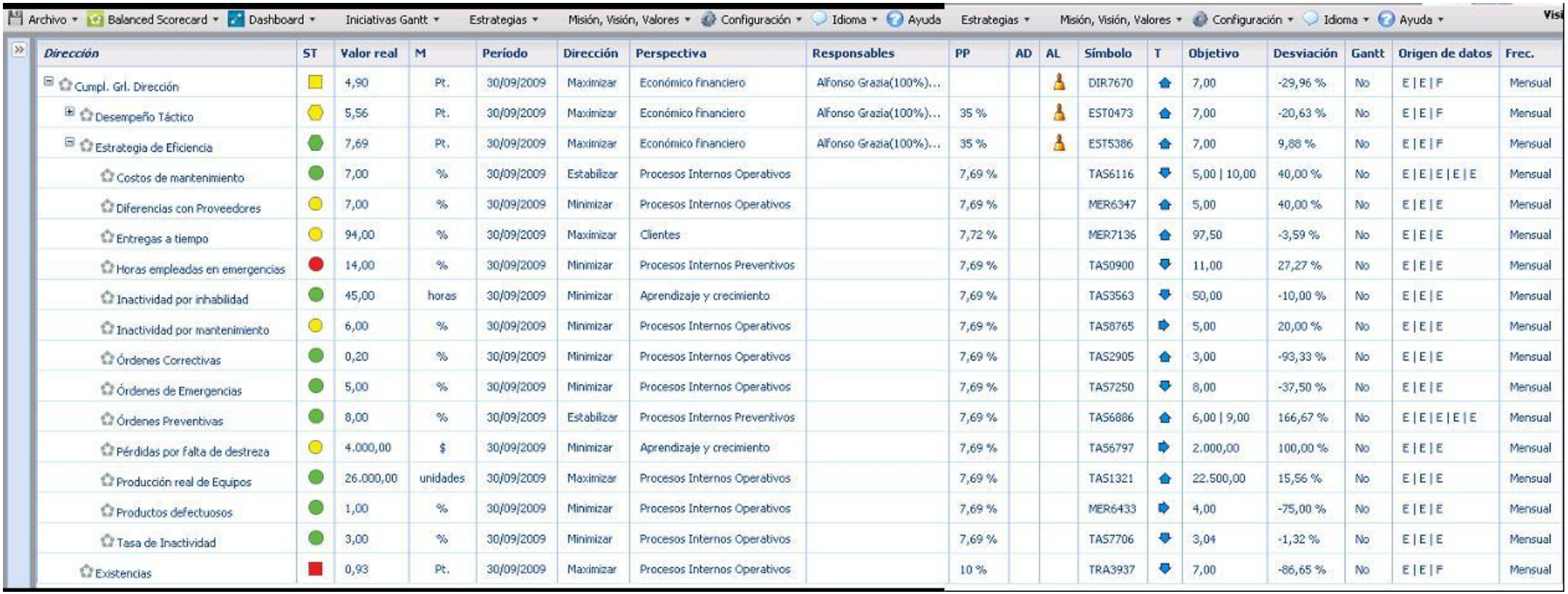
Pantallas de ejemplo de Aplicaciones de Tablero de Comando (http://www.balancedscorecard.me)





Archivo ▾ Balanced Scorecard ▾ Dashboard ▾ Iniciativas Gantt ▾ Estrategias ▾ Misión, Visión, Valores ▾ Configuración ▾ Idioma ▾ Estrategias ▾ Misión, Visión, Valores ▾ Configuración ▾ Idioma ▾ Ayuda ▾ Vis

Dirección	ST	Valor real	M	Período	Dirección	Perspectiva	Responsables	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desviación	Gantt	Origen de datos	Frec.
Cumpl. Grl. Dirección		4,90	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero	Alfonso Grazia(100%)...				DIR7670		7,00	-29,96 %	No	E | E | F	Mensual
Desempeño Táctico		5,56	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero	Alfonso Grazia(100%)...	35 %			EST0473		7,00	-20,63 %	No	E | E | F	Mensual
Cobertura		9,00	%	30/09/2009	Estabilizar	Procesos Internos Operativos		11,11 %			MER0816		5,00 | 10,00	80,00 %	No	E | E | E | E | E	Mensual
Daños en Transporte		14.000,00	$	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		11,11 %			MER1745		10.000,00	40,00 %	No	E | E | E	Mensual
Fiabilidad		88,00	%	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos		11,11 %			MER6651		90,00	-2,22 %	No	E | E | E	Mensual
Gestión de Nuevos Productos		74,00	%	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos		11,11 %			MER5123		90,00	-17,78 %	No	E | E | E	Mensual
Inventario Permanente		4,50	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos		11,11 %			MER9269		1,50	200,00 %	No	E | E | E	Mensual
Mermas		0,70	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos		11,11 %			MER0913		1,50	-53,33 %	No	E | E | E	Mensual
Obsolescencia		10,00	días	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos		11,11 %			MER0670		11,00	-9,09 %	No	E | E | E	Mensual
Roturas de transporte		2,60	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos		11,11 %			MER8785		1,50	73,33 %	No	E | E | E	Mensual
Uso de Capacidad		82,00	%	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos		11,12 %			MER9366		79,00	3,80 %	No	E | E | E	Mensual
Estrategia de Eficiencia		7,69	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero	Alfonso Grazia(100%)...	35 %			EST5386		7,00	9,88 %	No	E | E | F	Mensual
Existencias		0,93	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos		10 %			TRA3937		7,00	-86,65 %	No	E | E | F	Mensual



Archivo | Balanced Scorecard | Dashboard | Iniciativas Gantt | Estrategias | Misión, Visión, Valores | Configuración | Idioma | Ayuda

Dirección	ST	Valor real	M	Período	Dirección	Perspectiva	Responsables	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desviación	Gantt	Origen de datos	Frec.
Cumpl. Grl. Dirección		4,90	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero	Alfonso Grazia(100%)...				DIR7670		7,00	-29,96 %	No	E | E | F	Mensual
Desempeño Táctico		5,56	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero	Alfonso Grazia(100%)...	35 %			EST0473		7,00	-20,63 %	No	E | E | F	Mensual
Estrategia de Eficiencia		7,69	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero	Alfonso Grazia(100%)...	35 %			EST5386		7,00	9,88 %	No	E | E | F	Mensual
Costos de mantenimiento		7,00	%	30/09/2009	Estabilizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			TAS6116		5,00 | 10,00	40,00 %	No	E | E | E | E	Mensual
Diferencias con Proveedores		7,00	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			MER6347		5,00	40,00 %	No	E | E | E	Mensual
Entregas a tiempo		94,00	%	30/09/2009	Maximizar	Clientes		7,72 %			MER7136		97,50	-3,59 %	No	E | E | E	Mensual
Horas empleadas en emergencias		14,00	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos		7,69 %			TAS0900		11,00	27,27 %	No	E | E | E	Mensual
Inactividad por inhabilidad		45,00	horas	30/09/2009	Minimizar	Aprendizaje y crecimiento		7,69 %			TAS3563		50,00	-10,00 %	No	E | E | E	Mensual
Inactividad por mantenimiento		6,00	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			TAS8765		5,00	20,00 %	No	E | E | E	Mensual
Órdenes Correctivas		0,20	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			TAS2905		3,00	-93,33 %	No	E | E | E	Mensual
Órdenes de Emergencias		5,00	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			TAS7250		8,00	-37,50 %	No	E | E | E	Mensual
Órdenes Preventivas		8,00	%	30/09/2009	Estabilizar	Procesos Internos Preventivos		7,69 %			TAS6886		6,00 | 9,00	166,67 %	No	E | E | E | E	Mensual
Pérdidas por falta de destreza		4.000,00	$	30/09/2009	Minimizar	Aprendizaje y crecimiento		7,69 %			TAS6797		2.000,00	100,00 %	No	E | E | E	Mensual
Producción real de Equipos		26.000,00	unidades	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			TAS1321		22.500,00	15,56 %	No	E | E | E	Mensual
Productos defectuosos		1,00	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			MER6433		4,00	-75,00 %	No	E | E | E	Mensual
Tasa de Inactividad		3,00	%	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos		7,69 %			TAS7706		3,04	-1,32 %	No	E | E | E	Mensual
Existencias		0,93	Pt.	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos		10 %			TRA3937		7,00	-86,65 %	No	E | E | F	Mensual

Archivo
Balanced Scorecard
Dashboard
Iniciativas Gantt
Estrategias
Misión, Visión, Valores
Configuración
Idioma
Ayuda
Directivo
Cuadro Financiero
Recursos Humanos
Unidad de Negocio
Mantenimiento
Todos Ninguno
2009
Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic
Todos Ninguno
Estado Patrimonial
Activo
Pasivo
Tasa Pat Neto
Cuadro de Resultados
Ventas
COS
Resul. Bruto
Otros Gastos
Resl. a/Impuestos
Impuestos
Total
Rota YTD
Margen Bruto YTD
Actual Operaciones YTD
Actual Financiero YTD
Actual Inversiones YTD
Actual Efectivo YTD
Current Ratio
Rotación Inventario
Días de Cobro
Intensidad de Inversión

Archivo
Balanced Scorecard
Dashboard
Iniciativas Gantt
Estrategias
Misión, Visión, Valores
Configuración
Idioma
Ayuda
Directivo
Cuadro Financiero
Recursos Humanos
Unidad de Negocios
Todos Ninguno
2009
Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic
Todos Ninguno
Días
Dias con posiciones vacantes
Días vacantes sin cubrir
Objetivo
Alarma
Calificaciones
Cantidad de Alumnos por Tipo de Curso
Seguridad
Auxilios
Teamwork
Informatica
Staff permanente
Tasa de Rotación
Rotación de personal
Staff Permanente
Tasa Rotación
Corporativo
Logística
Mantenimiento
Cursos por Sector
Horas
Horas de Clase Dictadas
Horas de Clase cumplidas
Horas de clase programadas
Cantidad de CV
Postulaciones
CV a Entrevistar
CV Recibidos

4. Bibliografía utilizada

Algier, Guillermo Raul; HERRAMIENTAS DE GESTIÓN, Como construir un tablero de comando; Aplicación Tributaria SA; Argentina; 1999

Drucker Peter; LAS NUEVAS REALIDADES; Editorial sudamericana; España; 1999

Harvard Business Review; COMO MEDIR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA; Ediciones Deusto SA; España; 1999

Kaplan, Robert S. y Norton, David.; ALIGNMENT: Como Alinear la Organización a la Estrategia a Través del cuadro de Mando Integral; Barcelona; Ediciones Gestión 2000; 2006.

Kaplan, Robert S. y Norton, David.; CUADRO DE MANDO INTEGRAL; Gestión 2000; 1997

Kaplan, Robert S. y Norton, David.; LA ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA; Gestión 2000; 2005

Kaplan, Robert S. y Norton, David.; MAPAS ESTRATEGICOS; Barcelona; Ediciones Gestión 2000; 2004

Kaplan, Robert S. y Norton, David.; THE EXECUTION PREMIUM: Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas competitivas; Barcelona; Deusto S.A. Ediciones; 2008

Minkin, Barry Howard; EL FUTURO EN LOS NEGOCIOS; Prentice Hall Hispanoamericana SA; Méjico; 1995

Mondino, Diana y Pendas, Eugenio; FINANZAS PARA EMPRESAS COMPETITIVAS; Granica; Argentina; 1994

Porter, Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA; Editorial REI; Argentina; 1996

Porter, Michael; VENTAJA COMPETITIVA; Editorial REI; Argentina; 1995

Simons, Robert; PALANCAS DE CONTROL; Temas Grupo Editorial; Argentina; 1998

Tangelson Oscar; LA EMPRESA ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS; UNLa; 1997