

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: "Aplicación a una empresa productora de agroquímicos"

IGNACIO JOSÉ GUZMÁN

Profesor Titular de Gestión de Recursos Humanos; Asociado de las Cátedras de Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de La Rioja. Profesor Adjunto de las Cátedras de Economía y Organización Industrial de la Facultad Regional La Rioja Universidad Tecnológica Nacional.

Palabras Clave:

Cuadro de Mando Integral,
Perspectiva Financiera.
Perspectiva del Cliente.
Relaciones causa-efecto.

Key Words:

Scorecard, Financial
Perspective. Customer
Perspective. Cause-effect
relationships.

Resumen

Decir que las organizaciones modernas, en tanto parte de la sociedad, se ven expuestas a un entorno turbulento que la bombardea permanentemente con presiones para el cambio continuo en sus quehaceres internos es casi un cliché, sin embargo es necesario recordar este eufemismo a los efectos de replantearnos las herramientas que hoy en día dominan la práctica de la administración en las PyMEs de nuestro país.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que, bien diseñada y aplicada, supone un salto cualitativo en las posibilidades de gestión de nuestras organizaciones pero, como toda herramienta "importada" requiere de un proceso de aprendizaje importante y de una adaptación conveniente a nuestras propias necesidades.

Este trabajo pretende explorar las bases teóricas del instrumento en cuestión y mostrar cómo el autor ha desarrollado una aplicación para una empresa mediana productora de agroquímicos de la región centro de nuestro país.

Abstract

To say that modern organizations, as part of society, are exposed to a turbulent environment that bombards permanently with continuous pressures for change in domestic chores is almost a cliché, but we must remember this euphemism for the purposes of rethink the tools that today dominate the practice of management in the SMEs in our country.

The Balanced Scorecard is a tool, well designed and implemented, represents a quantum leap in the possibilities of management of our organizations, but like any "imported" tool requires a substantial learning process and an appropriate adaptation to our own needs.

This paper explores the theoretical basis of the instrument and shows how the author has developed an application for a medium-sized producer of agrochemicals in the central region of our country.

INTRODUCCIÓN

La realidad mundial y de nuestro país en particular está signada por cambios permanentes, drásticos, muchos de éstos impredecibles y hasta incontrolables. Negarlo sería propio de insensatos y ratificarlo nos desafía, cuando no nos obliga, a buscar herramientas que resulten lo suficientemente simples para ser utilizadas en la gestión de todo tipo de empresas y a su vez lo suficientemente poderosas para poder lidiar con la importante complejidad que supone un entorno definido en los términos de la frase inicial y su combinación con lo que acontece dentro de la propia organización, cuya complejidad tampoco resulta despreciable.

Existen muchas herramientas que fueron diseñadas por prestigiosos autores, algunos de ellos padres de importantes Teorías de la Administración, sin embargo, es verificable que muchos de los instrumentos mencionados abordan parcialmente una problemática bastante más

abarcativa, como las que se presentan en la vida de las organizaciones y, dentro de estas últimas, en las empresas.

Desde comienzos del S. XX, de la mano Frederic W. Taylor y su administración científica del trabajo, la escuela clásica de Henry Farol, pasando por la corriente humanística de Elton Mayo, la burocracia de Max Weber o el estructuralismo de E. Etzioni, se fueron desarrollando enfoques y herramientas apropiadas para un mundo un tanto diferente al que hoy enfrentamos. Dichas herramientas, al igual que los enfoques dentro de los cuales fueron desarrollados, ponían énfasis en alguna de las ya tan conocidas dimensiones de la organización, haciendo referencia a las tareas, las personas, la estructura, el ambiente, la tecnología y, más recientemente, la competitividad.

En este orden de cosas no puede resultar extraño que aplicar estos importantes aportes, a manera de soluciones magistrales, no podría reportar importantes beneficios a la hora de lidiar con una complejidad y una incertidumbre que ponen en jaque todo lo hasta aquí desarrollado y aprendido.

El valorado Peter Drucker¹, asociado al pensamiento neoclásico de la administración, ya advertía en el año 1970 que la administración se vuelve una actividad esencial para la vida de las personas y de las organizaciones y que deben desarrollarse, de la mano de las teorías de la administración, los modelos y las estrategias adecuadas para poner a disposición de los directivos las herramientas necesarias para su trabajo cotidiano. Con esto, el autor estaba marcando la existencia de falencias en los conocimientos hasta entonces desarrollados, que atentaban contra una tarea administrativa consistente con el mundo moderno.

Adicionalmente, los enfoques más modernos de la administración, es decir el mismo modelo neoclásico, la teoría de sistemas, teoría del comportamiento, el desarrollo organizacional y la teoría de la contingencia, ya incorporan un marcado eclecticismo, dejando entrever que ningún enfoque de los antecesores, ni de los más actuales, es capaz de generar modelos lo suficientemente abarcativos ni de explicar por sí mismo y en su completud el mundo moderno de los negocios.

¹ Peter F. Drucker, Una Era de Descontinuidade. Zahar Ediciones. Rio de Janeiro. 1970.

En línea con lo antedicho, algunas herramientas de orden interno, de utilización muy difundida y hasta exigidas a las empresas, tal como la contabilidad, al menos la tradicionalmente utilizada, básicamente un sistema registral de acontecimientos pasados bastante simple, y en general los sistemas de información de las organizaciones y con ellos los sistemas decisorios, comienzan a eclosionar al enfrentarse a cambios repentinos y comportamientos inmediatos, cuyos efectos necesariamente deben ser tenidos en cuenta si la organización pretende sobrevivir. Sin embargo, su relevamiento, procesamiento, análisis y disponibilidad no suelen estar lo suficientemente atendidos dentro de las PyMEs locales.

Existe una herramienta denominada Balanced Scorecard (en adelante BSC) ó Cuadro de Mando Integral (CMI) que cumple con los requisitos de sencillez para su utilización cotidiana y un importante poder explicativo de una realidad, fusionando la practicidad, casi siempre de la mano de sistemas informáticos asistidos por computador, con un poder analítico muy interesante, que en rigor de verdad dependerá de la profundidad que el usuario le desee imprimir al sistema.

El BSC fue desarrollado en base a trabajos que datan de principios de la década de los 90 del siglo pasado, por los Profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton² en un intento por modernizar y mejorar los sistemas de información, sobre todo y en una primera intención, por aggiornar los viejos sistemas de medición del desempeño financiero, por entonces liderados por la contabilidad financiera y luego, en una segunda etapa del desarrollo, surgió el interés por incorporar otros indicadores de la gestión, más allá de los específicamente económicos.

El Cuadro de Mando Integral tiene su explosión a principios de los años '90, a raíz de los estudios realizados por Kaplan & Norton en un grupo de empresas en la década de los años '80, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial.

De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Administración Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control

² Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, 1996.

con la combinación de estos indicadores; por lo tanto, según Dávila (1999), “*es una idea con cien años de antigüedad*”. La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia; es decir, unos 40 años. De manera que, lo novedoso del Cuadro de Mando Integral es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

Su éxito se le atribuye a tres eventos importantes que tuvieron lugar en sus principales aplicaciones: el cambio, el crecimiento y el hacer de la estrategia un trabajo de todos (Kaplan & Norton, 2002) y, últimamente, ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión por muchas empresas que pretender generar mayor valor con su utilización.

En el presente trabajo se aplicará esta herramienta para el caso específico de una empresa PyME dedicada a la fabricación y comercialización de agroquímicos. En los puntos subsiguientes se describirán las particularidades del tema seleccionado, el objetivo general del presente, sus límites y alcances, las características sobresalientes de la organización, se justificará la elección del BSC, se desarrollará un pequeño marco teórico que servirá de referencia y se aplicará al caso específico.

1.1- El tema seleccionado

Este trabajo está basado en un trabajo previo del autor, a quien se le encomendó diagnosticar la situación de una empresa agroquímica específica, de su plantel directivo y sugerir mejoras en los métodos de gestión, con vistas a lograr que la plana estratégica no perdiera su ímpetu en temas poco relevantes para la organización como un todo.

Fruto de aquel trabajo y de las discusiones posteriores con los directivos y empleados de la empresa, se decidió proponer el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como un importante avance para la empresa, por cuanto enfoca su problemática desde varias perspectivas, todas y cada una de ellas sumamente relevantes, con lo cual se tiene la posibilidad de “transformar la

estrategia en el trabajo de todos los días” tal la recomendación de Kaplan y Norton³.

Por otra parte, un interés y gusto personal del autor por el tema importan para la selección del mismo. Creo profundamente en las bondades del modelo como instrumento fundamental para la gestión, a quienes lo hemos visto funcionar en varias organizaciones nos resulta fascinante observar que aquellas empresas que producen mejores resultados cuentan con un BSC bien diseñado e implementado, mientras que aquellas otras que, aún teniéndolo, equivocan su diseño e implementación son menos exitosas de lo que podrían y sus errores, en muchas oportunidades, quedan al descubierto por el solo hecho de trabajar con la herramienta, lo cual les amplía las oportunidades de mejora.

Cuando puede ser implementado con éxito, el CMI propicia organizaciones comparables a una orquesta sinfónica, donde cada persona ejecuta su porción de la partitura perfectamente coordinado con los demás miembros e instrumentos y el resultado final, habiéndose seleccionado acertadamente el repertorio, posee el potencial necesario para estremecer a los oyentes y espectadores.

No debe olvidarse que la organización, sus miembros y su entorno se amalgaman en un fenómeno sumamente complejo y los esfuerzos permanentes de muchos directivos por interpretar y operar en esta realidad suele diluirse toda vez que la ejecución de las medidas va perdiendo ímpetu a medida que se aleja del ápice estratégico, debido a varias razones que serán comentadas oportunamente en el presente. Otra vez, el CMI se erige como una herramienta que combate este mal dentro de la organización y muchas veces trasciende sus fronteras.

Continuando con el tema de la complejidad, el CMI es una herramienta moderna que tiene la bondad de responder de una forma consistente con la realidad, sin por ello resultar de aplicación tortuosa, cuando no prácticamente imposible, para el común de las PyMEs argentinas.

Es realmente interesante observar cómo una herramienta potente, bien diseñada, comunicada, comprendida e implementada, infunde las instancias

³ Robert S. Kaplan y David P. Norton, Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.

de cambio necesarias y vuelve a la cultura organizacional permeable a la introducción de nuevos conceptos y actividades, puesto que marca un camino claro y preciso a recorrer, lo cual reduce dramáticamente la incertidumbre de lo desconocido y con ello la resistencia al cambio de las personas.

Por todo esto, el tema seleccionado para este trabajo resulta trascendente. Importa el avance en la aplicación de nuevas y potentes herramientas para la gestión organizacional.

1.2- Objetivos

- Integrar conceptos relevantes para la gestión empresarial en el marco de una herramienta que permita su aplicación sistemática al trabajo gerencial.
- Sustentar cada elección que se adopte para la herramienta a desarrollar en la interrelación y pertinencia de los conceptos e instrumentos teóricos para explicar y enfrentar la realidad de la empresa.
- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que resulte un instrumento valioso para la gestión en la organización objeto.

1.3- Metodología, límites y alcance

A los efectos de cumplimentar los objetivos planteados, este trabajo se desarrolla siguiendo un orden de razonamiento que va de lo general a lo particular, para ello, una vez presentados los temas de rigor en cualquier publicación, en primer término se desarrolla un marco teórico resumido, surgido a partir de una extensa revisión bibliográfica, que pretende introducir al lector principiante en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

Luego, y siguiendo la misma lógica, se da lugar a la aplicación de la mencionada herramienta a un caso específico de una PyME industrial para la cual se comentan los aspectos diagnósticos relevantes para los propósitos del presente y se procede a efectuar los comentarios básicos sobre la selección y desarrollo de los indicadores que más tarde conforman el Cuadro de Mando Integral de la empresa objeto.

Todos los contenidos vertidos en la aplicación de la herramienta serán de utilidad sólo para la empresa que se describirá en el apartado siguiente y mientras permanezca vigente su estrategia actual. Cualquier modificación de esta última, seguramente requerirá la revisión y el rediseño del Cuadro de Mando Integral que se presenta en este trabajo, lo cual implicará realizar los ajustes que resulten oportunos y necesarios en su implementación original.

La problemática de la organización del caso será abordada con el instrumento Cuadro de Mando Integral y desde las cuatro perspectivas clásicas recomendadas por los Profesores Kaplan y Norton⁴, en base al diagnóstico que más adelante se comentará y estará pensado para dar respuestas a estas conclusiones diagnósticas específicas.

El desarrollo de la aplicación se efectuará hasta el límite que supone la publicación de información confidencial propiedad de la empresa objeto. Así, la expresión numérica de los objetivos y la condescendiente expresión de los estándares de desempeño quedarán reservados y sólo se realizará un comentario del autor a manera de recomendación para el lector.

Más allá de las consideraciones previas de éste apartado, la experiencia que aquí se comenta puede servir de antecedente y referencia para el trabajo de otros profesionales y/o empresarios que consideren que el CMI puede servirles de respuesta a sus requerimientos concretos.

MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se exponen algunos conceptos clave para el presente trabajo. En primer término, se presentarán los antecedentes del cuadro de mando integral y su situación actual, para luego abordar los conceptos más relevantes en relación con la herramienta que proponen los profesores Kaplan y Norton.

⁴ Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.

1.4- Historia y evolución del Cuadro de Mando Integral

Como toda herramienta de la administración, el cuadro de mando integral ha transitado, desde su concepción originaria, por una serie de transformaciones y adaptaciones que redundan en un modelo mejorado, nutrido por las experiencias de varias organizaciones en su utilización y por el aporte de prestigiosos autores que encontraron en el instrumento una posibilidad concreta de mejorar la gestión de las compañías con las que se relacionaron, pero a su vez, se encontraron con situaciones no previstas o adecuadamente analizadas y solventadas por el modelo que resulta, tal y como cualquier otro, perfectible.

A continuación se realizará un repaso por los antecedentes, desde luego preexistentes al cuadro de mando integral y por su evolución a lo largo de más de dos décadas de discusiones en torno al mismo.

1.5- Antecedentes del cuadro de mando integral

Debido a las crecientes turbulencias surgidas en el ámbito comercial durante la segunda mitad del siglo XX (i.e. la crisis del petróleo, globalización, caída de las barreras comerciales), las empresas que sobrevivieron no tardaron en apreciar la necesidad de conseguir un posicionamiento a largo plazo que las ubicase en el mercado frente a sus competidores. Comprobaron que era necesario estudiar el comportamiento de sus clientes para adaptar sus procesos productivos y sus políticas de marketing. En el fondo, cayeron en cuenta de que para que resultase viable vigilar todas estas nuevas variables necesitaban un instrumento central, un punto de partida capaz de monitorear sus propios datos y los de su entorno.

No se trataba de una aplicación informática para mecanizar tareas o simplificar cálculos estadísticos y contables, sino de un concepto a otro nivel, que diera un sentido estratégico a los enormes volúmenes de datos almacenados en sus sistemas. Se trataba de lo que hoy conocemos como Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando deriva de un concepto de la doctrina francesa, el Tableau de Bord, un instrumento muy de moda en los años sesenta. La versión rústica de esta herramienta se limitaba a listar en un documento

diversos indicadores para el control financiero de la empresa. No obstante, pronto evolucionó para incluir también indicadores no financieros que afectaban a otras áreas del negocio. La empresa General Electric, que ya entonces era uno de los mayores imperios empresariales mundiales, fue una de las compañías americanas pioneras en la implantación de esta herramienta.

No fue hasta los años ochenta cuando el Cuadro de Mando pasó a ser, además de un concepto práctico, una idea académica. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados. Sin embargo, esto no evitó que la publicación de Robert Kaplan y David Norton en el año 1.992 bajo el título "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", supusiese una notoria revolución en la manera de entender el control empresarial.

El Nolan Norton Institute patrocinó en 1990 un estudio de un año de duración bajo la denominación "La medición de los resultados en la empresa del futuro". David Norton (director general de Nolan Norton), asesorado por Robert Kaplan (profesor de la Universidad de Harvard) se cuestionaba la adecuación de seguir midiendo la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente. Ambos, llevan a cabo un estudio de investigación en doce empresas, llegando a la conclusión de que interesa medir no sólo los resultados financieros, sino también las demás actividades de la empresa, tales como las relacionadas con los clientes, los procesos internos y las acciones relacionadas con los empleados.

La investigación efectuada deriva en la creación de una herramienta que denominaron "The Balanced Scorecard", la cual no se limitó a medir indicadores contables sino que, desde distintas perspectivas, debía reflejar el equilibrio entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores históricos y de futuro, y entre objetivos a corto y largo plazo. La organización, con esta herramienta, debía controlar no sólo los resultados, sino la eficacia del proceso y la percepción en clientes y empleados.

La publicación de Kaplan y Norton fue realizada en un contexto histórico en el que la mayoría de las empresas intentaban mejorar sus indicadores a través de costos más bajos, mejora de calidad u otras actuaciones; no se estaba prestando atención a cuáles eran los procesos verdaderamente

estratégicos, es decir, aquéllos de los cuales depende que la estrategia de la organización tenga éxito.

Kaplan y Norton formularon un nuevo lenguaje conceptual para moldear el futuro de la empresa: los mapas estratégicos. Este lenguaje no es más que un marco para representar de manera gráfica la situación actual de una compañía y, al mismo tiempo, enlazarla con los objetivos a largo plazo que se plantea la organización, intercalando para ello una serie de pasos intermedios que son el camino que debe seguir la compañía para conseguir llegar a su destino, es decir, su estrategia. Por ejemplo, en los mapas estratégicos una empresa se puede plantear un objetivo abstracto a largo plazo como "ser líderes de mercado", pero durante la implantación del CMI, este objetivo debe transformarse en metas concretas y cuantificables del tipo "alcanzar el 40% del mercado regional en 12 meses" o "incrementar las ventas un 18% en los próximos 2 años". Sólo de esta manera es posible asociar métricas o indicadores a estos objetivos para poder monitorearlos.

No obstante, para que el modelo fuese completo, no se podía limitar exclusivamente a aspectos económico-financieros. Por eso, Kaplan y Norton incluyeron también en su metodología la necesidad de contar con una serie de perspectivas para abarcar todo el espectro de indicadores que deberían vigilar las empresas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton explican el cambio paulatino en el enfoque estratégico de las empresas de la siguiente manera: durante la era industrial, las empresas que tuvieron éxito fueron aquellas capaces de capturar los beneficios procedentes de las economías de escala, aplicando la tecnología de manera eficiente a la fabricación masiva de productos estándar. En este contexto, un indicador financiero como el Retorno Sobre el Capital Utilizado (ROCE, en inglés) podía guiar la asignación de capital hacia su mejor uso alternativo.

Con el advenimiento de la era de la información, las empresas comprendieron que ya no sería factible obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo sólo mediante la rápida aplicación de nuevas

tecnologías a los activos físicos, o simplemente llevando a cabo una excelente gestión de sus activos y pasivos financieros.

El nuevo entorno de los negocios, exige a las empresas desarrollar nuevas capacidades para alcanzar unos objetivos económicos superiores. En la actualidad, para una gran cantidad de empresas, desarrollar y gestionar sus activos intangibles ha pasado a ser más importante que invertir y gestionar sus activos físicos.

Una explotación superior de los activos intangibles significa ser capaz de: generar lealtad en los clientes; ofreciendo productos y servicios innovadores, de alta calidad, bajo costo y adecuado tiempo de entrega; y gestionar los recursos humanos en un contexto cultural que promueva la mejora continua de los procesos de negocios claves para el éxito de la compañía.

No es de extrañar entonces que la gran mayoría de las empresas que han desarrollado indicadores no financieros del desempeño, lo hayan hecho en torno a indicadores tales como: satisfacción, retención y / o lealtad del cliente, calidad del producto o servicio, nuevos productos introducidos al mercado, tiempo de entrega, clima laboral, capacitación del personal, etc. La idea es generar información que permita a la empresa evaluar la gestión de sus activos intangibles, con el fin de tomar las decisiones adecuadas que le permitan alcanzar los resultados financieros deseados en el mediano y largo plazo.

La simple agregación de indicadores no financieros a los ya tradicionales indicadores financieros, sin embargo, no satisface plenamente las necesidades de información de aquellas empresas cuya estrategia se fundamenta en el desarrollo y explotación superior de sus activos intangibles.

El objetivo último de cualquier estrategia consiste en la obtención de beneficios económicos apropiados para la clase de riesgo que enfrenta el negocio. Por lo tanto, los indicadores no financieros que se agreguen deben proporcionar la información suficiente para que la Administración esté en condiciones de evaluar si el desempeño de la compañía en sus actividades claves, permitirá en definitiva alcanzar los objetivos financieros deseados en el futuro. Los indicadores no financieros elegidos debieran ser los inductores

de un desempeño que posibilite el logro de resultados financieros superiores en el largo plazo.

La necesidad evidente de ligar los indicadores no financieros del desempeño con los resultados económicos, llevó a distintos investigadores a enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de un modelo que facilitara a los administradores la tarea de generar un sistema de medición completo, coherente y verdaderamente informativo. Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton en 1992, ha sido el modelo de medición del desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

1.6- Evolución del cuadro de mando integral

Como herramienta de medición, el cuadro de mando integral fue concebido por Kaplan y Norton (1992) para complementar las mediciones financieras que hasta ese momento lo eran todo; las perspectivas de cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento ofrecen las posibilidades que hasta entonces no se obtenían de los sistemas de medición tradicionales.

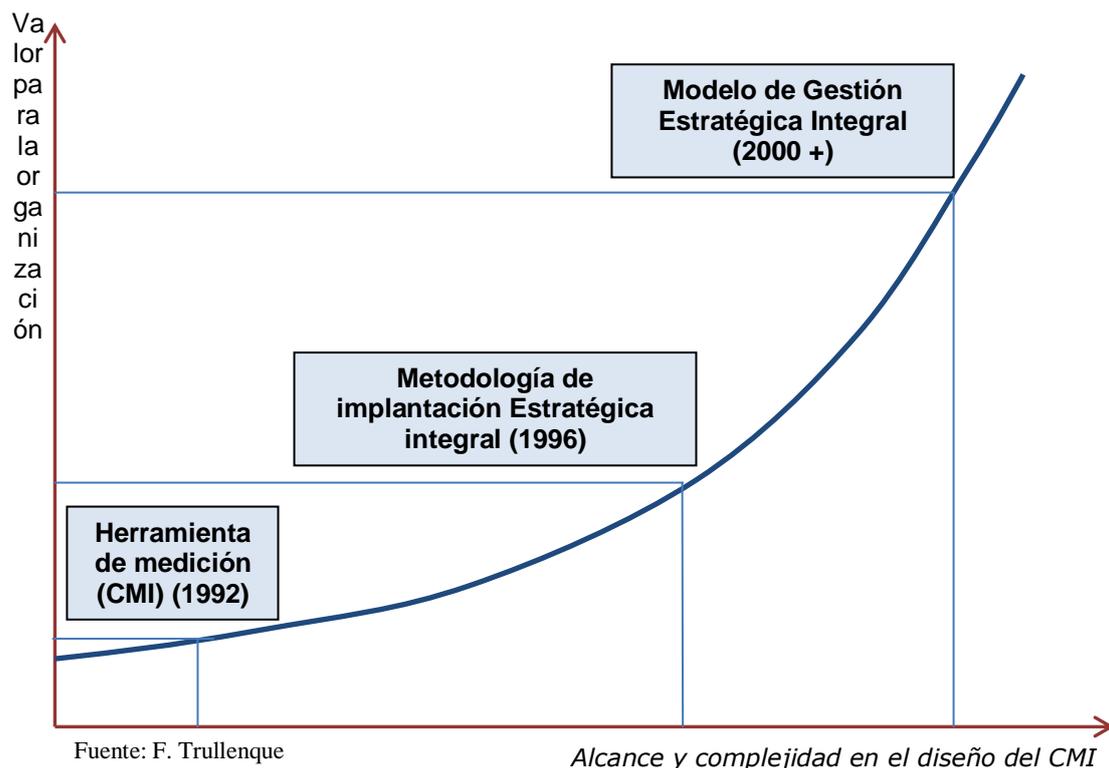
En cuanto a la función de control del cuadro de mando integral, es posible pensar que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Sin embargo, aunque sea posible y pueda utilizarse de esta forma, este no es el objetivo que pretenden sus autores y no representa a la herramienta CMI en todo su potencial.

Kaplan y Norton (1992) señalan al respecto: *"las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia de negocio y para coordinar y alinear iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando integral no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control"*.

Así, hacia 1996, el CMI evolucionó como una metodología de implantación estratégica integral continuando y profundizando la idea planteada en el párrafo anterior. Kaplan y Norton (1996) señalan en su libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action": "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo".

Como modelo de gestión estratégica, el cuadro de mando integral es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las organizaciones inviertan para el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- y no tan solo visualizando el corto plazo como si se tratase de un único horizonte posible.

La gráfica siguiente ilustra respecto de la evolución comentada:



1.7- Actualidad del cuadro de mando integral

Existen hoy diferentes tipos de Cuadros de Mando, no todos basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. No obstante, el término de CMI se suele referir principalmente a los

Cuadros de Mando bajo la propuesta de Kaplan y Norton (Balanced Scorecard).

Por este motivo, hoy en día se emplea con cierta frecuencia el término Dashboard, que relaja algunos aspectos teóricos del Cuadro de Mando. De forma genérica, el concepto de Dashboard engloba a diversas herramientas que presentan información crítica para la empresa a través de una serie de indicadores, también denominados KPIs (Key Performance Indicators). Así, normalmente, esta información, que proviene de diversas fuentes: ERPs, Data Warehouses, sistemas de producción, etc., se presenta a través de componentes gráficos que permiten visualizar rápidamente el estado de los procesos clave para la organización.

Con menor frecuencia se acuña el concepto de Cuadro de Mando Operativo (CMO), que es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables rutinarias ligadas a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su desarrollo es más sencillo y barato, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que pretenden sondear la posterior implantación del CMI.

Existen diferentes metodologías para la implantación de un sistema de medición del rendimiento basado en cuadro de mando integral. Entre las más conocidas, además de la de Kaplan y Norton (1996, 2000), se puede citar a (Ahn, 2001; Letza, 1996; Lohman, 2004; Papalexandris., 2005). Sin embargo, estas metodologías aún pueden ser mejoradas considerando aspectos que son necesarios para el éxito de un proyecto de medición de rendimiento, como la mejora de procesos, la gestión del cambio, la infraestructura tecnológica o el factor humano (Hudson, 2001; Neely, 2000).

No obstante, debido al despliegue explícito de la estrategia global de las empresas en general, y a su posterior monitoreo, los CMI son las herramientas más relevantes desde el punto de vista de la alta dirección.

Una encuesta de Bain & Company a más de 700 empresas de los cinco continentes administrada en el año 2003, reveló que un 62% de las empresas de la muestra utilizaba el CMI; un porcentaje bastante mayor de las que utilizaban otras herramientas como Calidad Total o Gestión Basada

en Actividades. De manera similar, más del 50% de las empresas clasificadas en Fortune 1000, habían utilizado el CMI de alguna forma.

A pesar de su amplia aceptación y de las diferentes bondades que parece ofrecer a los administradores, en la práctica ha habido tantos éxitos como fracasos en la implementación del CMI. La utilización de indicadores del desempeño que no reflejan la estrategia de la compañía, la dificultad para establecer relaciones causa - efecto adecuadas, la preeminencia fáctica de los indicadores financieros por sobre los no financieros, son algunos de los factores que afectan negativamente la implementación del cuadro de mando integral.

1.8- Conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral consiste en una batería de instrumentos que lo constituyen, información sobre el comportamiento de diferentes y relevantes variables que los directivos necesitan para conducir una organización.

La construcción y selección de tales instrumentos requerirán que los directivos comprendan profundamente los objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos. Pero con esto no bastará para lograr una empresa competitiva; el acceso al CMI por parte de los empleados de todos los niveles, quizás con diferentes permisos o posibilidades de acceso a la información, también clarificará, para todos los miembros, la comprensión de aquellos postulados fundamentales y las técnicas que se utilizarán para lograrlos.

1.9- Equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros

El énfasis del CMI, al igual que muchas de las herramientas predecesoras, continúa puesto en los indicadores financieros pero, a diferencia de aquellas otras, incorpora el monitoreo de las variables inductoras, muchas de éstas últimas con origen en las operaciones o en otros ámbitos diferentes de las finanzas.

La idea que proponen Kaplan y Norton es realizar un seguimiento periódico y sistemático del comportamiento de aquellas otras variables que

impactarán sobre las financieras, utilizando éstas últimas casi a modo de resumen de lo realizado.

Siempre existirá para todos los niveles del CMI, una comparación entre los valores alcanzados en las mediciones representativas del desempeño y aquellos los estándares establecidos, en más o en menos, las tolerancias que se fijen.

Así, por ejemplo, un indicador financiero como la rentabilidad del capital propio (ROE) puede servir de referencia para vigilar cómo se están utilizando los recursos de los accionistas para producir riquezas y, considerando que la generación de riqueza en el ámbito empresario solo es posible a través de las operaciones que se realizan, entonces la medición del ROE expresaría, en resumen, cómo los cuadros operativos están empleando el capital físico y financiero con vistas al logro del fin mencionado.

Kaplan y Norton sugieren que el uso del CMI implicaría medir a través de indicadores inductores, cuidadosamente elaborados y seleccionados, los resultados obtenidos en cada una de las aplicaciones del capital físico y financiero, como parciales y formadores del resultado que a la postre se verá reflejado en la medición del ROE.

Por otra parte, el cuadro de mando integral incentiva a la medición de los activos intangibles, que dos décadas atrás eran despreciables, como expresiones de las capacidades de la empresa para movilizarlos y explotarlos en sus negocios.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de este instrumento se derivan de la visión y estrategia de una organización, contemplando su desempeño desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, sigue considerando los indicadores financieros de la actuación pasada como parte del sistema de medición, pero los complementa con un conjunto de inductores del desempeño (derivados de su estrategia competitiva) que se encuentran ligados a los resultados financieros futuros de la organización.

Según Kaplan y Norton, la principal ventaja del CMI es que obliga a los directivos a considerar todas las dimensiones relevantes del desempeño y, al mismo tiempo, les permite saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área (por ejemplo: si el aumento de la rentabilidad en el periodo actual se ha logrado a costa de una disminución en la satisfacción del cliente). Se logra, de esta manera, un equilibrio en la atención directiva hacia los distintos aspectos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

El CMI responde de la siguiente manera a la pregunta de cuáles son los indicadores no financieros que una empresa debiera considerar: se definen los objetivos financieros que la empresa desea lograr y la estrategia que se implementará para alcanzarlos. De acuerdo con los autores, la estrategia no es otra cosa que un conjunto de hipótesis acerca de la manera en que pueden ser alcanzados los objetivos que la organización se ha propuesto. Cada hipótesis incorporada en la estrategia propone una relación causa – efecto entre dos o más variables (por ejemplo, una mayor satisfacción del cliente implica mayor cuota de mercado); cada variable debe ser cuantificada e incorporada en el CMI como un indicador del desempeño, de manera tal que sea posible verificar la validez de la hipótesis propuesta (comprobar si efectivamente una mayor satisfacción del cliente se ha traducido en una mayor cuota de mercado).

La problemática que presentan los viejos sistemas de control de gestión basados exclusivamente en indicadores financieros radica en que, en la economía del conocimiento, el valor sostenible se crea a partir de activos intangibles que contribuyen, cada uno en su medida, a la creación de valor por parte de las organizaciones y los indicadores financieros se topan con varios factores que impiden que midan esos activos intangibles y los vinculen a la creación de valor, a saber:

- El valor es indirecto. Los activos intangibles generalmente no tienen un impacto directo sobre los resultados financieros, sino que lo hacen indirectamente y a través de unas relaciones causa-efecto, más o menos complejas que, a la postre, los vinculan con los ingresos y beneficios. Las relaciones causa-efecto mencionadas generalmente presentan dos, tres o más etapas intermedias, por ejemplo:

- Las inversiones que la organización efectúe en formación de sus recursos humanos acarrearán mejoras en la calidad del servicio.
- Una mejor calidad de servicio lleva a una mayor satisfacción del cliente.
- Los clientes satisfechos repiten su compra y recomiendan los productos y servicios de la organización, es decir, aumenta su fidelidad.
- Una mayor fidelidad del cliente, en definitiva, aumenta los ingresos y las utilidades.

Como corolario, los resultados financieros finales quedan escindidos causal, temporal y hasta espacialmente, de los activos intangibles que ayudaron a generarlos. La resultante de la presencia de estas complejas relaciones causa-efecto es que dificultan otorgarle a los activos financieros una valoración en el mismo sentido, así los indicadores de esta índole, terminan siendo inadecuados para expresar el valor de activos como las capacidades del personal mencionadas en el ejemplo anterior.

- El valor es contextual. El mismo activo intangible puede resultar sumamente valioso para una organización determinada y prácticamente desechable para otra que vivencie circunstancias contextuales radicalmente diferentes.
- El valor es potencial. A diferencia de los activos físicos, que pueden valuarse según su costo histórico o en base a su valor de mercado (reposición o realización), los activos intangibles dominantes en la economía del conocimiento, son valiosos en tanto ofrecen la posibilidad de aumentar la generación de valor toda vez que se vinculen con otros activos y con procesos organizacionales complementarios
- Los activos están agrupados. En general, los activos intangibles se deben potenciar con otros activos intangibles o tangibles para generar valor y no es común que por sí mismos se encuentren en condiciones de lograrlo.

Por lo antedicho, no debe interpretarse que el cuadro de mando integral intenta valorar los activos intangibles, aunque sí los mide pero en otras

unidades diferentes a la monetaria, auxiliando en la explicitación de relaciones causa-efecto, utilizando mapas estratégicos, a los efectos de facilitar el discernimiento de cómo se deben movilizar y combinar los activos unos con otros, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor relevantes para el cliente que desemboquen en el logro de los resultados financieros deseados.

1.10- Las perspectivas del cuadro de mando integral

Tal y como se ha mencionado en varios pasajes anteriores, el cuadro de mando integral utiliza cuatro perspectivas que Kaplan y Norton sugieren para el común de las organizaciones y sobre todo empresas. Sin embargo, sugieren que cada compañía debe evaluar si esta recomendación general se adapta a sus requerimientos específicos y, de no ser de esta manera, deberá diseñar otras perspectivas que las reemplacen o complementen.

Las cuatro perspectivas recomendadas por Kaplan y Norton son: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas será necesario definir medidas, tanto de resultados, como inductores de actuación. Éstas medidas deben estar vinculadas a través de las cuatro perspectivas, formando parte de una cadena de eslabones de relaciones causa-efecto, que culmina en una mejora de la actuación financiera (Kaplan y Norton 1997: 59). Lusk (2006:100) enfatiza, en el mismo sentido, que las medidas no financieras representan la expresión sistemática de las iniciativas que llevan a la consecución de los resultados financieros deseados y que deben plasmarse en la perspectiva que les corresponde.

Parece existir cierta concordancia entre cada perspectiva y su ubicación concreta en el tiempo. Para Muñiz y Monfort (2005, 75) ésta relación tiene ciertas implicancias para la gestión y la toma de decisiones basadas en el cuadro de mando integral y la expresan gráficamente como se muestra en la siguiente figura:



Tal y como se desprende del gráfico anterior, Muñiz y Monfort coinciden con lo vertido tanto por Kaplan y Norton cuanto por Lusk, en el concepto de que los resultados financieros son, en definitiva, el producto de una serie de acciones, anteriores en el tiempo, realizadas intencionalmente o no, pero siempre con antelación a lo que hoy se obtiene financieramente hablando.

El cuadro de mando integral trata, en definitiva, de comprender y gestionar en función de las restantes tres perspectivas, los activos intangibles en los que se invierta hoy y las iniciativas que se efectúen con el ánimo de apuntalar, y al mismo tiempo generar mayores certezas, sobre los resultados financieros que se producirán mañana, puesto que éstos dependen del éxito en el manejo y dominio de aquellos otros.

2.1.1.1 Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de guías para las metas e indicadores de todo el resto de las perspectivas del CMI, el cual debe vincular los objetivos financieros de largo plazo con toda una secuencia de acciones que la empresa debe realizar poniendo en marcha sus procesos financieros, procesos internos, relaciones con sus clientes y empleados, interpretando a estos últimos como generadores de valor, que será fruto de sus conocimientos y su consecuente aplicación a la mejora de la organización.

Es importante considerar que la determinación de indicadores financieros debería resultar, en principio, una tarea sencilla puesto que tradicionalmente se viene trabajando con este tipo de información. Existen numerosos indicadores ya definidos relativos a, por ejemplo, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez. Ahora bien, esta afirmación debe necesariamente repensarse, con lo cual se le agrega cierta complejidad a esta etapa. Mal podría determinarse indicadores financieros sin atender a la realidad por la que atraviesa la organización que los utilizará; por ello es relevante considerar la etapa o fase en el ciclo de vida del negocio en que se encuentra la organización.

Kaplan y Norton (2000:60)⁵, citando a los profesores Hofer y Schendel (1982), manifiestan que los objetivos financieros suelen diferir de acuerdo con la fase del ciclo de vida de un negocio y, simplificando el modelo mencionado, proponen tres etapas o fases bien diferenciadas, a saber:

- ✓ Crecimiento,
- ✓ Sostenimiento,
- ✓ Cosecha.

Durante la etapa de *crecimiento*, una empresa tiene productos y servicios que evidencian un gran potencial pero no son explotables en su esplendor sin que medie una fuerte dedicación de recursos hacia objetivos como construir o ampliar instalaciones para la producción, desarrollar nuevos mercados o penetrar con mayor ímpetu los existentes, desarrollar sólidos canales y redes de distribución, relaciones con los clientes, etc. Por ello, en esta etapa, los negocios pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. En general, los objetivos financieros para las empresas ubicadas en esta fase, serán relativos a la evolución de las ventas, el desarrollo de clientes y mercados.

En la etapa de *sostenimiento*, los objetivos financieros pondrán énfasis en obtener excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan o incrementen paulatinamente su cuota de mercado y las inversiones se destinarán a la mejora continua y a la superación. En general los indicadores más importantes durante esta etapa serán los relativos a la rentabilidad.

⁵ Op. Cit.

Algunos negocios, o inclusive empresas, podrían situarse en una etapa de madurez o fase de *cosecha*. En esta fase, la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no exigen inversiones importantes para su funcionamiento, sólo lo indispensable para mantenerlas funcionando. El objetivo principal estará ligado a aumentar al máximo el retorno del cash flow a la empresa y los proyectos de inversión que se adopten tendrán un período de recupero sumamente corto y una altas exigencias de valor actual neto.

Así pues, resulta indiscutible la necesidad de verificar no solo la etapa en que se encuentra cada negocio dentro de su ciclo de vida, sino también la movilidad que puede existir normalmente y a través del tiempo entre cada fase consecutiva.

Otro aspecto que Kaplan y Norton señalan para su consideración es el relativo a la *gestión del riesgo*. Los objetivos relativos al crecimiento, la rentabilidad y el cash flow potencian los relativos a la mejora de los rendimientos de la inversión, sin embargo estos deben compensarse teniendo en cuenta el riesgo al que están expuestos y para ello debe realizarse una buena gestión y control del riesgo. Por ello, es frecuente que dentro de la perspectiva financiera se incluyan indicadores que ideados para facilitar esta gestión.

De lo antedicho se desprende que existen tres temas estratégicos para cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio y de este modo estos temas financieros impulsan la estrategia empresarial:

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

El crecimiento y la diversificación de ingresos implican el aumento de la cartera de productos y servicios que se ofrecen al público y eventualmente la llegada a nuevos clientes y mercados.

La reducción de costos y mejora de la productividad está ligada al descenso de los costos directos de los bienes y servicios producidos, los costos indirectos y a la reducción de los mismos compartiendo los recursos comunes con otras unidades de negocio de la misma organización.

En cuanto a la utilización de los activos, importa reducir la cantidad de capital circulante, efectuar un mayor uso de los activos fijos y deshacerse de aquellos activos que otorguen rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones apuntan a que la organización mejore aumentando los rendimientos obtenidos a partir de sus activos físicos y financieros.

2.1.1.2 Perspectiva del cliente

Las empresas deben traducir sus declaraciones de visión y estrategias en objetivos concretos relativos a los mercados y clientes específicos que espera satisfacer, seguidamente debe disponer de sus recursos materiales e inmateriales, vinculándolos en procesos capaces de generar propuestas de valor para aquellos que pagarán por los productos o servicios ofrecidos y entregados. Además, todas las personas que conforman la empresa deberán comprender la implicancia de sus acciones en el desempeño de la empresa en este sentido y sus vinculaciones con los resultados financieros finales.

Trabajando para definir esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de mercado y los clientes a quienes va a servir y donde ha elegido competir. Evidentemente, son dos cuestiones cruciales para cualquier organización y sobre todo para cualquier empresa; lo primero importa conocer minuciosamente y definir claramente a quiénes y con qué argumentos se debe atraer y encantar, quiénes son clientes reales y quiénes clientes potenciales o prospectos; lo segundo guarda relación con identificar quiénes son las demás organizaciones, si las hubiere, con quienes se tendrá que convivir, o peor aún luchar, por la tan preciada cuota de mercado que la organización necesite para cumplir con sus objetivos, y aún más, esa identificación requiere estudiar y conocer los puntos fuertes y débiles de los competidores, sus posibles reacciones ante los movimientos estratégicos de la propia organización, cómo se establece su relación con sus clientes y qué argumentos la sostienen y profundizan.

De las acciones que puedan generarse a partir de esta perspectiva, la organización construye la piedra angular, los orígenes, del componente ingreso de los objetivos financieros. Considerando esta importante e

innegable relación, esta perspectiva permite vincular conceptos financieros que la organización genéricamente construye, tal como la rentabilidad, con cuestiones concordantes con su apertura hacia los mercados y clientes tales como la atracción de nuevos clientes, el grado de satisfacción y retención de los mismos.

Kaplan y Norton⁶ señalan que para esta perspectiva existen un grupo de indicadores que son comunes a cualquier tipo de organización y mencionan los siguientes:

- ✓ Cuota de mercado: la proporción de ventas respecto del total que realiza una unidad de negocios en un mercado dado en términos de clientes, dinero gastado por los mismos o volumen de unidades transadas.
- ✓ Incremento de clientes: la tasa en que una unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios y que puede ser medida en términos absolutos y/o relativos.
- ✓ Retención de clientes: la tasa en que una unidad de negocios retiene o mantiene relaciones con los clientes existentes en cartera y también puede medirse en términos absolutos y/o relativos.
- ✓ Satisfacción del cliente: monitorea el nivel de complacencia o agrado de los clientes atendidos respecto del logro de la propuesta de valor formulada por la organización.
- ✓ Rentabilidad del cliente: mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar únicamente los gastos estrictamente necesarios para mantener ese cliente.

Los autores ya nombrados proponen, además, una serie de atributos que pueden ser utilizados a los efectos de construir el cuadro de mando integral y que pueden organizarse en las siguientes tres categorías:

⁶ Op. Cit.

- ✓ Atributos de productos y servicios: agrupan la funcionalidad de los productos y servicios, su precio y su calidad.
- ✓ La relación con los clientes: incluye la entrega del producto/servicio al cliente, la evaluación de su realización en tiempo y forma, así como también las sensaciones del propio cliente al comprar en la organización y vincularse con ella.
- ✓ Imagen y prestigio: refleja los factores intangibles que atraen a los clientes hacia la empresa, tales como las comunicaciones, publicidades, imagen corporativa, confianza en la calidad y en la propuesta de valor generada, más allá de lo efectivamente logrado con los productos y servicios.

Amén de lo considerado por los autores para cada uno de estos grupos de atributos, resulta evidente que podrían agregarse, sin más límites que la simplicidad y claridad suficientes y necesarias para su utilización, tantos otros atributos como lo requiera cada explotación específica con sus productos y servicios.

Por otra parte, siguiendo la recomendación de los autores, debe tenerse en cuenta que existen inductores, medios para generar los resultados esperados o cumplir con los objetivos establecidos, a observar y definir cuidadosamente, a saber:

- ✓ Tiempo,
- ✓ Calidad,
- ✓ Precio.

Establecer valores objetivos para estos inductores es desde luego una cuestión elemental y desde luego esta definición terminará de un modo u otro por formar parte de la propuesta de valor que realice la unidad de negocios a sus clientes y prospectos, sobre todo resulta claro y casi intuitivo cuando se habla de la relación precio-calidad, sin embargo, los autores van un paso más allá, agregando valor a su propuesta al considerar la dimensión tiempo. Desde luego, paralelamente con la oferta de un producto

de una determinada calidad a un precio determinado, debe necesariamente asegurarse que este se encuentre disponible en el lugar adecuado, cuando el cliente lo valore, lo necesite y además esté en condiciones económico financieras para celebrar la transacción.

2.1.1.3 Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva originalmente llamada así (Internal Process), fue renombrada en 1996 a Procesos Internos de Negocio (Internal Business Process).

Los directivos han elegido un segmento de mercado y una propuesta de valor y deben a continuación identificar los procesos críticos tanto operativos como de innovación.

En estos procesos la organización debe ser excelente, pues son aquéllos que tienen una mayor incidencia en la satisfacción del cliente y de los accionistas. El enfoque tradicional se centra en la mejora de los procesos existentes, mientras que el CMI identifica también nuevos procesos.

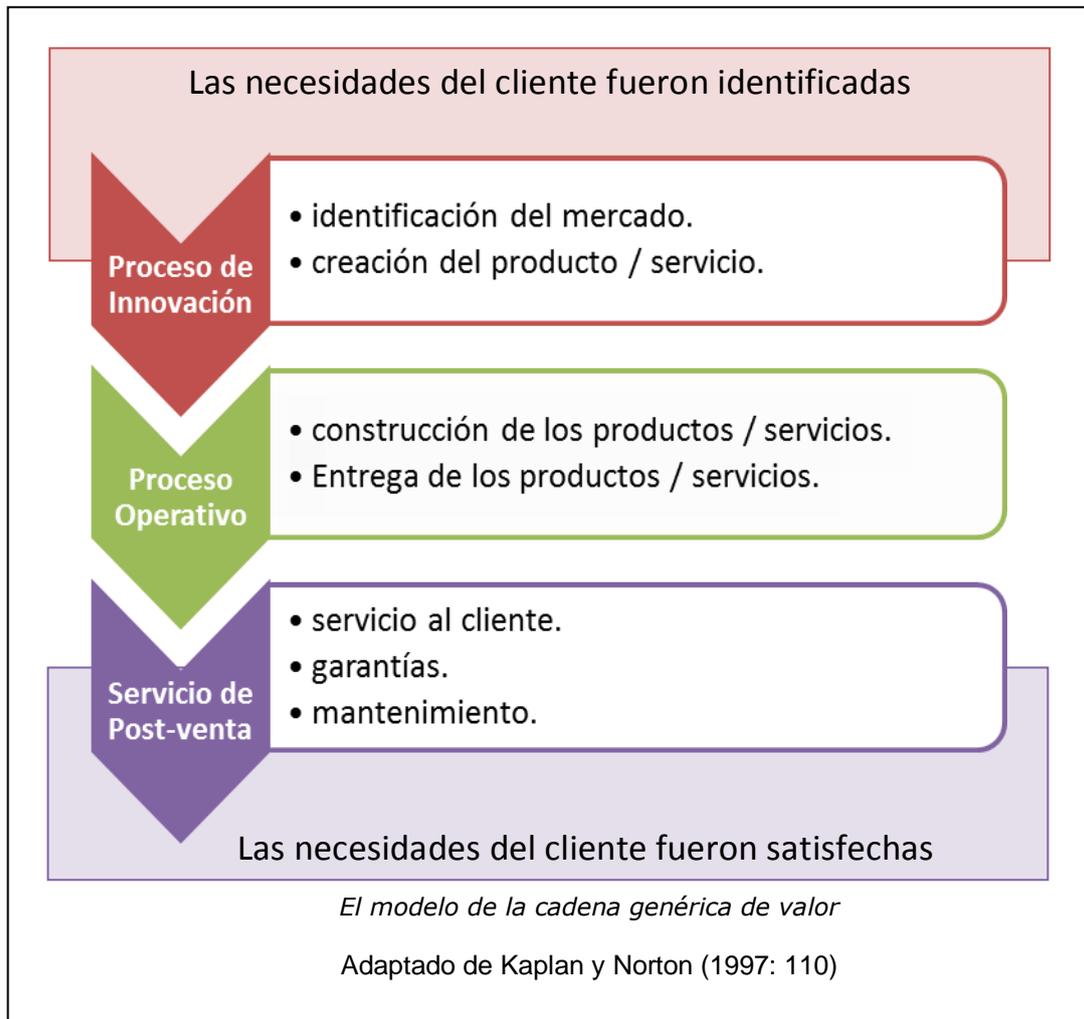
Kaplan y Norton recomiendan que los directivos definan una cadena de valor completa de los procesos, que comienza con el de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio posventa. Definen el proceso de innovación como el de identificar las necesidades de los clientes actuales y los futuros y desarrollar nuevas soluciones.

Aunque en 1997 especifican tres procesos: el proceso de innovación, el proceso operativo y el del servicio post-venta, posteriormente añaden un cuarto proceso al que llaman estrategias sociales y medioambientales. Se definen indicadores de calidad, productividad, resultados y tiempos, siendo el indicador más difícil el de costo. Hay que disponer de múltiples indicadores de procesos integrados y multifuncionales. Estos indicadores deben derivar de las estrategias explícitas que van a satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas (1997: 105-110).

Aunque es un hecho que una organización no podría funcionar, al menos sustentablemente, sin tomar decisiones al respecto, también es real que muchas empresas lo hacen sin conocer detalladamente las relaciones que

éstas guardan con otras iniciativas. La resultante, casi siempre, es que los resultados financieros que se obtienen no son los esperados.

La siguiente figura muestra una cadena de valor genérica propuesta por Kaplan y Norton con la cual se vislumbra la relevancia crucial de esta perspectiva y la necesidad de su definición meticulosa.



Kaplan y Norton (1997: 114) consideran la innovación como un proceso interno crítico y por tanto no se debería renunciar a especificar los objetivos e indicadores, aunque sea difícil medir la relación entre lo invertido y los resultados en este proceso.

Con respeto al proceso operativo consideran que, si se monitorea por indicadores financieros, como se ha hecho tradicionalmente, se puede producir la disfunción de mantener máquinas y empleados ocupados produciendo existencias que no son demandadas por los clientes. Los indicadores de calidad, tiempos de ciclo y costos han sido utilizados

ampliamente para complementar los financieros. Además, se pueden incluir medidas adicionales de flexibilidad y otras específicas de los atributos de actuación crítica del producto o servicio (1997: 118-120).

El proceso de servicio posventa incluye cobros, garantías, devoluciones, etc. Si la propuesta de valor fuera un servicio posventa superior a la competencia, son válidos también los indicadores de tiempo, calidad y coste similares a los de los procesos operativos. Otro enfoque puede ser el de enfatizar el proceso de facturación y cobro. Un objetivo estratégico puede ser el reconocer unas excelentes relaciones con la comunidad, estableciendo objetivos para una excelente actuación medioambiental (1997: 120:122).

Entonces, una vez definidas las exigencias financieras de la unidad de negocios y las posibilidades de generarlas a partir del establecimiento de relaciones con los mercados y clientes, las organizaciones deben desarrollar una completa cadena de valor que permita efectivamente satisfacer a sus clientes en los mercados seleccionados.

Todo esto no resulta un desafío menor, aún más si se considera que cada organización desarrollará procesos únicos, tal como las huellas digitales para las personas, que las diferenciarán del resto de los actores productores y oferentes.

2.1.1.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan las bases que permiten que se alcancen las metas establecidas en las restantes tres perspectivas, dado que son los inductores necesarios para conseguir los resultados.

Al construir el cuadro de mando integral con esta perspectiva, se pone de relieve que la diferenciación y la sustentabilidad en el largo plazo se logrará en una organización a partir de inversiones suficientes y oportunas en infraestructura, personal, sistemas y procedimientos y no tan sólo en el desarrollo de nuevos equipos, productos y servicios.

Para Kaplan y Norton (2006: 104) los activos intangibles aportan el 80% del valor de la organización. En un principio, clasificaron los activos intangibles en tres categorías: 1) capacidades de los empleados, 2) capacidades de los sistemas de información y 3) motivación, delegación de

poder (empowerment) y coherencia de objetivos (1997: 140). Posteriormente, establecen esta clasificación (2004: 14):

- ✓ Capital Humano: Incluye conocimientos, talentos, habilidades y capacidades de los empleados. De la mano de la complejización creciente de la actividad empresarial y del mundo en general, cada vez más se requiere de las personas que, trabajando en equipos interdisciplinarios conformados por especialistas, puedan ofrecer soluciones certeras, entre otras cosas, por estar bien formados y en contacto directo con las problemáticas suscitadas, de los procesos internos y de los clientes. Esto significa que todos, aún los miembros de los escalones jerárquicos más bajos de las organizaciones, deberán aportar ideas y metodologías satisfactorias para la mejora de las operaciones, de los productos y de los servicios.

Algunos de los indicadores clave de la actuación de los empleados son:

- La satisfacción del empleado: en tanto prerequisite para que las personas contribuyan con acciones relevantes para la organización, el sondeo a través de indicadores de la moral y satisfacción del empleado con su trabajo y con la organización, realizado de un modo sistemático y representativo de la realidad, se vuelve un tema relevante.
- La retención del empleado: la organización depende para su subsistencia y crecimiento del talento y las capacidades de muchas personas que resultan piezas fundamentales dentro del rompecabezas organizacional. La salvaguarda y la conservación de tales manifestaciones de las personas empleadas es y será un tema fundamental, aún más considerando que, en mayor o menor medida, la organización ha

invertido tiempo y recursos valiosas en la atracción, adiestramiento y desarrollo de su personal.

- La productividad del empleado: es en definitiva un indicador que resume el impacto de haber aumentado la capacidad y satisfacción de los empleados y haberlos dotado de procesos internos que le faciliten su labor para la satisfacción del cliente.
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información: comunicaciones relevantes para la organización, la reducción de la incertidumbre, la toma de las mejores decisiones, la detección de desvíos y de posibilidades de mejora, entre otras cuestiones trascendentales, dependen de cuán bien estén funcionando los sistemas de información dentro de la organización. Sin información de calidad no será posible un crecimiento sostenido y sustentable.
- ✓ Capital Organizacional. Este capital lo subdividen en cuatro:
 - Cultura. Comportamientos, actitudes y ambiente.
 - Liderazgo. Habilidad para inculcar valores y motivar al equipo.
 - Alineamiento. Comunicación e incentivos que ayuden a los empleados a comprender la estrategia y su papel en ella.
 - Trabajo en equipo y conocimiento compartido. Cómo se anima a los empleados a compartir sus ideas o conocimiento. Incluye los sistemas de gestión del conocimiento.

El Capital Organizacional es la habilidad de la empresa para desarrollar nuevas competencias cuando se requiere. Determina la capacidad de innovación de la empresa. Abarca los activos de conocimientos explícitos o no, lo cuales pueden presentarse tanto en forma objeto de propiedad intelectual (patentes), como en otras formas susceptibles de ser compartidas (sistemas de información o de gestión), o de modo más informal. Este conocimiento, a menudo no formalizado, constituye la cultura empresarial y se encuentra distribuido en la empresa en forma de rutinas organizativas. Estas rutinas constituyen la memoria de la organización e influyen en las decisiones futuras.

Para Huselid (2005: 37), lo verdaderamente importante del capital organizacional, entendido como los sistemas y tecnologías que transforman conocimientos y capital físico en la proposición de valor, no es si la empresa lo tiene, sino la forma en que esa combinación representa fuente de ventaja competitiva.

Para Olve (2004: 24), el interés progresivo por el CMI refleja la dependencia creciente organizacional de sus activos intangibles o inmovilizado inmaterial. Esta necesidad es más evidente en empresas con un fuerte contacto con el cliente, que necesitan dedicar gran parte de su esfuerzo a conocer su entorno, mejorar sus bases de datos y sistemas y crear actitudes positivas hacia la empresa. El CMI guía y centra estas actividades.

1.11- La estrategia y el mapa estratégico

El objetivo de todo sistema de medición debe ser motivar e informar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de su empresa. Cuando ésta última logra vincular certeramente sus estrategias con su sistema de medición es mucho más probable que pueda implementarla y ejecutarla mejor, porque es posible comunicar sus objetivos y metas, representados por indicadores, que centran la atención de todos en inductores críticos, alineando las inversiones, iniciativas y acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así, un Cuadro de Mando Integral bien diseñado es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Pensar y diseñar estas vinculaciones resulta más sencillo utilizando el Mapa Estratégico del CMI, el cual esclarece y explicita las hipótesis de la estrategia. El instrumento, describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a las finanzas, proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. Así, el Cuadro de Mando Integral, construido a partir de un mapa estratégico, es una herramienta de suma utilidad para que las unidades de negocio describan y apliquen sus estrategias.

Mediante una red de relaciones causa-efecto, los mapas estratégicos describen la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles al vincularlos con otros activos tangibles e intangibles. Estos mapas son muy ventajosos para lograr que el personal comprenda la estrategia, qué objetivos se persiguen y tome implicación activa. También se les llama Mapas Causales.

Para Olve (2004: 26, 158), el CMI tiene un formato simplista con un número restringido de medidas. Por tanto insiste, como una de las principales características del CMI, en la necesidad de que medidas y perspectivas estén vinculadas. Los mapas estratégicos, sirven para varios propósitos:

- ✓ Permiten discusiones sobre las decisiones estratégicas.
- ✓ Ayudan a seleccionar los datos para controlar las actividades.
- ✓ El mapa al completo comunica la lógica de la estrategia.

Kaplan y Norton (2001, pp. 82 y 83) la estrategia debe considerarse un paso en un proceso continuo que comienza con la misión de la organización y ésta debe traducirse para que las acciones de los empleados puedan ser alineadas en la misma dirección que pretende forjar la misión establecida. El diagrama siguiente ilustra la idea propuesta por los autores:



La misión, valores y visión son bastante estables en el tiempo e influyen drásticamente a la estrategia que de manera mucho más dinámica se desarrolla y evoluciona en el tiempo acompañando las condiciones muchas veces turbulentas que ofrece el entorno. Así, la misión logra traducirse en actividades claras con el objeto de hacer de la estrategia el trabajo diario de todas las personas involucradas en una organización.

Para Muñiz y Monfort (2005: 95) el orden a seguir para establecer las relaciones causa-efecto es el siguiente:

- ✓ Establecer los objetivos estratégicos de cada perspectiva.
- ✓ Hallar los indicadores que midan esos objetivos.
- ✓ Mediante los mapas estratégicos encontrar las relaciones causa-efecto entre los objetivos.

Los mapas estratégicos no pueden permanecer inmutables en el tiempo, ya que las condiciones de mercado y entorno en el que opera la empresa varían.

Para Kaplan y Norton (2004) los mapas estratégicos son los cimientos del CMI y normalmente se desarrollan en las primeras fases de implementación del proyecto de CMI.

Para que el mapa estratégico cumpla con su finalidad, es importante realizar secuencialmente estos pasos:

- ✓ Discusión del mapa. Hay que presentar el mapa final a los trabajadores y explicar la lógica que lo respalda.
- ✓ Validación de los vínculos. Los vínculos deben considerarse hipótesis, no verdades irrefutables.
- ✓ Establecimiento conjunto de metas. Si las metas las establece un grupo reducido de especialistas o directivos, existe el peligro de que los empleados consideren el CMI como una herramienta de supervisión.
- ✓ Análisis de resultados. Algunas medidas de resultados se desviarán de sus metas.
- ✓ Es importante considerar que las metas son objetivos, no previsiones. Las desviaciones impulsan a tomar acción.
- ✓ Medición de resultados. De forma regular, mensual o trimestral, debería presentarse el CMI a la empresa en reuniones programadas.

Los mapas estratégicos son característicos de cada empresa y van variando según se encuentre en fase de crecimiento, madurez o recolección, y según las estrategias del momento.

En la base de los mapas estratégicos, correspondiendo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se define qué activos intangibles son los más importantes para la estrategia.

Algunas empresas construyen el CMI alrededor de tres grupos de influencia: empleados, clientes y accionistas. Esto no es suficiente, el Cuadro de Mando debe además describir cómo se va a conseguir la satisfacción de esos tres grupos. Por tanto, deberá incluir como elementos fundamentales de la estrategia (Kaplan y Norton 2000: 9):

- ✓ La proposición de valor de la perspectiva del cliente.
- ✓ Los procesos de innovación, gestión de clientes y operacional en la perspectiva interna.

- ✓ La capacitación de los empleados y la tecnología de la información necesarias en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El mayor valor de los mapas estratégicos es su capacidad de comunicar la estrategia a la organización a todos los niveles.

Para una máxima efectividad, las estrategias y los cuadros de mando de todas las unidades de negocio que componen una gran empresa basada en la estrategia, deben estar vinculados y alineados entre sí. Estos vínculos configuran la estructura estratégica de la organización. Las sinergias aparecen cuando hay excelentes interacciones entre las unidades de negocio, y estas interacciones potenciales necesitan ser reconocidas explícitamente en las estrategias y en los cuadros de mando de las unidades individuales.

Los mapas estratégicos se dibujan de arriba abajo. Se empieza con los objetivos financieros a largo plazo y se determina la proposición de valor que llevará a esos objetivos, identificando los procesos críticos y determinando los capitales humano, de información y organizacional que se requieren. Mediante los mapas estratégicos se puede averiguar hasta qué punto está la organización preparada para la implementación de nuevas estrategias, ya que muestran cómo los activos intangibles son adecuados para los procesos que crean y ofrecen valor a los clientes, los cuales van a generar los resultados necesarios para conseguir los objetivos financieros a largo plazo. Muestran qué capital humano, de información y organizacional es necesario para los procesos más críticos de la estrategia. Comparando con las capacidades reales, ayudan a identificar las carencias y a tomar decisiones al respecto.

Así, el mapa estratégico es una herramienta importante y necesaria, ya que los activos intangibles raras veces afectan directamente a los resultados financieros, sino que lo hacen a través de relaciones causa-efecto, que atraviesan las cuatro perspectivas del CMI (Kaplan y Norton 2004: 14).

A los efectos de identificar el Capital Humano necesario como soporte fundamental de las estrategias que se despliegan, se parte del mapa estratégico. Identificados los procesos internos críticos para la implementación de las estrategias, se averigua cuáles son los puestos de

trabajo que tienen mayor influencia en esos procesos. A continuación se analiza las competencias necesarias para cada uno de los puestos y se especifica qué cantidad de empleados se necesitan con esas capacidades. Según el porcentaje de empleados que estén preparados en conocimientos y aptitudes, se puede conocer que tan rápido es factible implementar cada una de las estrategias.

Al tiempo de definir el Capital de Información requerido, análogamente a cómo se ha procedido con el capital humano, se parte de los procesos internos estratégicos y de los puestos de trabajo críticos. A continuación se identifican los sistemas clave de soporte. Kaplan y Norton distinguen cuatro niveles de componentes de la cartera de Capital de Información:

1. Aplicaciones transformacionales. Ejemplo: Herramienta de auto-ayuda para el cliente.
2. Aplicaciones analíticas. Ejemplo: Sistema de gestión del conocimiento.
3. Aplicaciones que procesan transacciones. Ejemplo: Gestión de problemas.
4. Infraestructura de la tecnología. Ejemplo: Software ERP.

Una recomendación interesante es que para cada uno de estos niveles se identifique distintos ítems, por familias de trabajo, y se les otorgue una puntuación, que indicará hasta qué instancia ha desarrollado cada uno. De esta forma se intenta identificar para qué objetivos estratégicos se tiene un mejor soporte de capital de la información y para cuáles otros se está otorgando un soporte insuficiente.

Ahora bien, no todas las empresas disponen de medidas objetivas de su cartera de capital de información y no todas disponen de datos fiables del costo operacional y de mantenimiento de cada aplicación; por ello, para estos casos, se recomienda trabajar con un enfoque comprensivo, inclusivo e integral para gestionar una cartera ya existente.

El Capital Organizacional se define cuando se han identificado los procesos internos críticos necesarios para ejecutar la estrategia. Esto requiere que la organización sufra transformaciones relevantes. Por ello resulta muy importante averiguar hasta qué punto la empresa está

preparada para llevar a cabo estos cambios organizacionales. Será necesario, entonces, considerar cuatro dimensiones para el capital organizacional, a saber:

1. Cultura. Ésta es la dimensión más compleja y difícil. Los empleados necesitarán adoptar nuevas actitudes y comportamiento. Para ver si los empleados están preparados habrá que analizar de una parte qué valores son compartidos y forman la base de la cultura empresarial, y de otra la percepción que tienen los trabajadores, es decir habrá que analizar el clima laboral. Este concepto se determina por la forma en que la organización está afectando la motivación y el comportamiento de los empleados. También hay que considerar, que algunas variaciones en cultura entre diferentes departamentos son necesarias y deseables.
2. Liderazgo. Es responsabilidad de los líderes a todos los niveles ayudar a los empleados a identificar y entender los cambios necesarios, y guiarlos y motivarlos para que adopten las nuevas formas de trabajo. Kaplan y Norton identifican siete cambios posibles en el comportamiento para maximizar la contribución de los empleados a la nueva estrategia. Ninguna organización tratará de cambiar los siete a la vez, sino que se centrará en los tres o cuatro más importantes. Estos cambios en el comportamiento se pueden clasificar en dos categorías: por una parte están los que crean valor, centrándose en clientes, innovación y resultados, y por otra los que llevan a la ejecución de la estrategia, que son los que ayudan a la comprensión de la misión, visión y valores, y los que mejoran las comunicaciones y el trabajo en equipo. Los líderes excelentes entienden a sus clientes, colaboran con los equipos de trabajo y comparten la información.
3. Alineamiento. En una organización que está alineada los empleados tienen propósitos comunes, comparten la visión y entienden su papel personal para conseguir la estrategia. En estas organizaciones se puede fomentar la innovación y la asunción de riesgos, porque todos los empleados se mueven en

la misma dirección. Se llega al alineamiento en dos pasos. En primer lugar los líderes comunican los objetivos estratégicos a los empleados de forma que éstos los entiendan. El objetivo es crear motivación intrínseca, ya que al entender el empleado los objetivos y asumir los valores, desea ayudar a que la organización tenga éxito. El siguiente paso es ya extrínseco. Se establecen objetivos individuales y de equipo alineados con la estrategia y se establecen incentivos y recompensas. Para averiguar si la organización está preparada, habrá que ver hasta qué punto los empleados entienden las estrategias generales y si el esquema de objetivos es consistente.

4. Compartir el conocimiento y trabajo en equipo. En muchas organizaciones es necesario un cambio cultural para que los empleados compartan el conocimiento. Algunas organizaciones dan prioridad estratégica a este punto en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se puede usar como indicador la cantidad de ideas compartidas que el empleado ha identificado y usado, el porcentaje de empleados que transfieren conocimiento, los que usan los sistemas de gestión del conocimiento, etc. Por supuesto esto debe estar alineado con la estrategia.

Los activos intangibles de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que más adelante se analizará en detalle, son la base de cualquier estrategia organizacional. El capital humano se optimiza cuando se concentra en lo necesario para implementar los procesos críticos para cumplir con la estrategia organizacional.

El Cuadro de Mando Integral ayuda a las organizaciones a afrontar el reto de medir. Incluso si las medidas son imprecisas, el simple hecho de intentar cuantificar las capacidades de los empleados, los sistemas de información y el capital organizacional, hace patente la importancia de estos aspectos para la creación de valor.

Kaplan (2003) publica patrones tanto para la implementación del CMI, como para la elaboración de los mapas estratégicos. Claro ejemplo resulta uno de los principales procesos, el proceso de innovación en los productos.

Mediante el proceso de innovación se desarrollan nuevas soluciones, que cubran las necesidades de los clientes reales y potenciales. Las empresas que pueden llevar nuevos productos o servicios al mercado de forma rápida y eficiente obtienen una importante ventaja competitiva.

Una vez que se ha formulado la estrategia y se ha construido el cuadro de mando, surge la necesidad de hacer de la estrategia el trabajo diario de todos cuantos componen una empresa. Esto significa alinear a todos los empleados con la estrategia.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral en tres procesos diferentes para alinear a sus empleados con la estrategia:

- Comunicación y formación: los empleados deben conocer y entender la estrategia si se quiere que la implementen. Crear conocimiento y comprensión por parte del empleado es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz.
- Desarrollar objetivos personales y de equipo: los empleados deben entender cómo pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con el éxito estratégico.
- Sistema de incentivo: debe ser equilibrado. Los empleados deberían sentir que, cuando la organización tiene éxito, ellos participan en la retribución y a la inversa, cuando los resultados no son buenos, los empleados deben sentir parte del golpe.

Existen fuerzas sistémicas en las organizaciones que inhiben la implementación de la estrategia, es por ello que las dificultades para implementarla van más allá de las limitaciones del equipo directivo. Gestionar la estrategia es radicalmente distinto de gestionar las operaciones.

Para gestionar las operaciones, el presupuesto sirve de sistema de planificación y control, pero en la mayoría de las organizaciones el presupuesto tiene muy poca relación con la estrategia, con lo que la

atención y las acciones se orientan a detalles operacionales a corto plazo, no a implementar la estrategia a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy potente para motivar y conseguir el cambio en las empresas, independientemente de que la necesidad del mismo surja a partir de una crisis, derivada del entorno o por mal desempeño interno, o bien a raíz de la visión de un futuro mejor que el buen presente.

Para lograr un cambio efectivo, los directivos deben encontrar la forma de comunicar a los empleados la urgencia del efectuar el cambio y proporcionar una visión de los que el cambio puede lograr. El CMI es un vehículo muy satisfactorio para lograr ambos desafíos.

A su vez, el CMI debe ser utilizado como sistema de comunicación, de información y formación. Así es como Kaplan y Norton conciben a la organización, como un sistema compuesto a su vez por subsistemas y por ello debemos nosotros concebirla de la misma forma para obtener los máximos beneficios posibles de la herramienta.

Efectivamente, el cuadro de mando integral permite gestionar la estrategia en el largo plazo a través de los siguientes procesos:

- ✓ Clarificación y traducción de la visión y la estrategia:

Se trata de convertir la visión y misión de la unidad de negocio en objetivos, líneas estratégicas, indicadores, metas e iniciativas.

El esfuerzo de desarrollar medidas operacionales para las cuatro perspectivas del CMI, obliga a clarificar el significado de la estrategia y a ganar consenso. En este proceso se realiza un análisis interno y del entorno, estableciéndose objetivos generales, es decir, definiendo la estrategia en grandes líneas.

- ✓ Vinculación entre los objetivos estratégicos y los indicadores y mayor y mejor comunicación de éstos para los empleados.
- ✓ Planificar el negocio.
- ✓ Seguimiento, retroalimentación y aprendizaje continuo.

Esquemáticamente, estos procesos vinculados al cuadro de mando integral podrían mostrarse de la siguiente manera:



Adaptado de Kaplan y Norton (2002)

1.12- Los indicadores

Un indicador es un distintivo que permite señalar el grado de cumplimiento de una misión o acción encomendada. Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores llamados de cumplimiento muestran cómo se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto miden si se cumplieron los objetivos específicos, y los indicadores de impacto, los objetivos generales. Estos dos últimos son llamados indicadores de evaluación.

Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios,

confiables, demostrables y basarse en datos de relativa facilidad para su obtención.

Dado un fenómeno determinado, sujeto a estudio, los indicadores permiten precisar su magnitud, intensidad, evolución y pronóstico. Para las gerencias, los indicadores representan un importante medio para efectuar el seguimiento del avance que la organización va efectuando hacia sus metas y objetivos hasta su cumplimiento o reformulación.

Los indicadores, necesarios para la construcción de un cuadro de mando integral, pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- ✓ De impacto: miden el logro asociado con el desarrollo de la sociedad. Pretenden identificar cómo influencia la organización a su entorno y cómo este último hace lo propio sobre la organización, en una relación biunívoca existente e innegable.
- ✓ De resultados: estos miden los logros asociados con los productos y servicios que la organización ofrece.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la evolución de una organización o calcular el logro de objetivos sociales y/o institucionales.

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., deben ser relevantes, sostenibles y comprensibles.

En su composición, un indicador debe cumplimentar las siguientes características:

- ✓ Nombre: La identificación del indicador es primordial, debe definir claramente su objetivo y utilidad, debe ser concreto,
- ✓ Forma de cálculo: Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores o variables que lo conforman y la manera como ellos se relacionan.
- ✓ Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las

cuales varían de acuerdo con los valores que se relacionan.

- ✓ Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los valores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, las entidades cuentan con un documento o manual de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos relevantes a los indicadores que maneja la entidad.

Los indicadores son información, es decir, tienen un valor agregado sobre los datos, comunican o brindan adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada, por lo tanto, deben poseer las cualidades de ésta, en forma individual o agrupada.

Son necesarios tres atributos para conformar un buen indicador, a saber:

- ✓ Objetivo: definir claramente para qué se diseñó el indicador (establecer metas específicas: ¿Para quién? - Grupo meta).
- ✓ Verificable objetivamente: Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma "objetiva" a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica. (¿Cuánto? - Cantidad, ¿De qué tipo? - Calidad, ¿Cuándo? - Tiempo, ¿Dónde? - Lugar / Área).
- ✓ Práctico: debe brindar información sobre temas relevantes y su obtención debe resultar viable.

El valor resultante del indicador es necesario compararlo con diversos patrones de referencia para que éste cobre sentido. Algunos patrones pueden ser los siguientes:

- ✓ Las metas establecidas,
- ✓ El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias),

- ✓ La relación que existe entre la capacidad real de atención con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha la organización,
- ✓ El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la entidad o fuera de la misma,
- ✓ El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la entidad,

Un sistema de indicadores hace referencia a datos ubicados con relación a un todo articulado. Cualquier sistema de indicadores busca organizar la información disponible para aclarar un asunto en particular o un problema planteado en la sociedad. Un sistema de indicadores corresponde a una necesidad de análisis. No se limita a recopilar un conjunto de series, sino que trata de encontrar las relaciones entre ellas. Es como un "marco de referencia" para comprender mejor la manera en que interactúan las variables relevantes a lo largo de los diferentes procesos en los que intervienen, de esta forma contribuye a aclarar las relaciones entre variables sociales y ambientales, espaciales y temporales, económicas y sociales, etc. en un determinado ámbito.

EL CMI EN LA EMPRESA OBJETO

En este capítulo se abordará la construcción del CMI para el caso particular de la empresa objeto. Con anterioridad a la decisión avanzar sobre la implementación del instrumento se realizó una evaluación diagnóstica cuyos principales puntos relacionados con la temática central se comentan a continuación.

Realizando una breve reseña de la empresa objeto vale destacar los siguientes acontecimientos:

Fundada por dos personas asociadas para el emprendimiento, en el año 1985, en una pequeña localidad del sur de la provincia de Santa Fe, comenzaron las actividades de la empresa como fábrica de jugos concentrados de fruta.

Luego se piensa ofrecer especialidades o productos no convencionales, por lo que se comienzan distintos desarrollos, pero esto conlleva ciertos problemas entre los socios fundadores que devienen en la separación de uno de ellos y la unificación de la conducción y propiedad de la empresa.

Ya de la mano de su único dueño y actual Gerente General, de profesión Ingeniero Químico, la organización continuó sus actividades enfocadas en aplicar sus conocimientos en el campo de la Agricultura, quizás influenciadas por la vinculación familiar de su dueño a este último mercado.

Fue así que en el año 1989 se inició la producción de inoculantes acuosos para semilla de soja y, bajo el asesoramiento de técnicos especialistas del INTA, se puso en marcha la primera Planta de Producción.

Hasta ese momento, todos los inoculantes se producían con turba como soporte y fue la visión de un producto líquido la que permitió investigar en ese sentido y desarrollar el primer producto con esta característica para la empresa y el segundo en el mercado.

El continuo desarrollo, durante muchos años, permitió a la organización la introducción de inoculantes oleosos, que a partir de 1991 se empiezan a comercializar.

En el año 2003 se produce el lanzamiento de otro producto que asocia inoculante más fungicidas, listo para utilizar, en cuyo caso se avanza en la aplicación de una tecnología de avanzada mediante protectores de las bacterias, que permiten mejorar el producto.

En el año 2004 la empresa certifica Normas ISO 9001:2000, lo cual significó un importante avance en cuanto a las metodologías operativas utilizadas y el deseo de generar productos de excelente calidad e innovadores, para satisfacer a sus clientes.

La cartera de productos que la empresa posee en la actualidad incluye los siguientes:

- Producto 1: inoculante más curasemillas para el tratamiento de semillas de soja.
- Producto 2: inoculante acuoso.
- Producto 3: inoculante acuoso de fácil aplicación.
- Producto 4: inoculante oleoso de alta tecnología.
- Producto 5: inoculante tradicional.
- Producto 6: inoculante más fungicida para el tratamiento de semillas de soja.
- Producto 7: inoculante para semillas de trigo.
- Producto 8: fertilizante.
- Producto 9: corrector para el agua a utilizarse en la fumigación y potenciador de la acción del herbicida.
- Producto 10: coadyuvante oleoso a base de aceite de soja refinado que potencia los resultados de la aplicación de distintos agroquímicos.
- Producto 11: fungicida terapico en suspensión para el tratamiento de semillas varias.
- Producto 12: humectante potenciador de herbicidas.
- Producto 13: coadyuvante de formulación conjunta para el mejoramiento de aguas.
- Producto 14: coadyuvante, a base de lecitina de soja, desarrollado para optimizar la performance de agroquímicos y fertilizantes.

Actualmente, la empresa busca consolidarse tecnológicamente y humanamente, reorganizando su estructura y los procesos de comunicación e interacción. Para ello, recientemente, ha revisado el índice de satisfacción y compromiso de su gente, con la idea de trabajar seriamente en la conformación de equipos de alto rendimiento, para incrementar su potencial de desarrollo. Paralelamente, se adecuó su estructura organizacional a sus requerimientos estratégicos presentes, contemplando también aquellos futuros; se actualizó su manual de funciones, se ajustaron y actualizaron sus procesos productivos y sus procedimientos administrativos, consolidando

adecuadamente su know how y facilitando el desarrollo de nuevos productos, como así también el desarrollo de nuevos mercados.

Resta aún implementar gran parte de los cambios planteados a partir de las revisiones antes mencionadas y desarrollar una tecnología superadora para su sistema de información gerencial, a partir de lo cual la alta dirección cree que un Cuadro de Mando Integral le sería de gran utilidad, sumado esto a que sus tareas habituales le exigen frecuentes viajes y necesita asegurarse que el trabajo cotidiano vaya en línea con lo planificado.

La Visión de la empresa fue expresada de la siguiente manera:

“La empresa se especializará en el campo de la microbiología, con un portfolio de microorganismos y productos que abarquen un amplio espectro de acción tanto para el sector agropecuario como para otras industrias, que liderará el mercado nacional de especialidades, contando con la fortaleza del desarrollo y profesionalismo de su factor humano como fuerza distintiva”.

La Misión fue determinada en los términos que a continuación se reproducen:

“Somos una empresa de capital nacional y fuertes raíces en la región, dedicada a la fabricación de insumos, como inoculantes, adyuvantes y otras especialidades, tanto para el sector agrícola como para otros mercados, con marcado énfasis en el desarrollo de nuevas tecnologías”.

Estas son las políticas macro con que se guía la gestión de la empresa y por ello, en la construcción del Cuadro de Mando Integral, debe asegurarse su inclusión para su posterior cumplimiento.

1.13- La misión de la empresa en las perspectivas del CMI

Kaplan y Norton han reunido numerosas experiencias en empresas privadas y públicas y han concluido en que existen cuatro perspectivas comunes a la mayoría de las unidades de negocios, que son las consideradas en el punto anterior.

No se trabajará con otras perspectivas que pueden idearse para el caso específico de la empresa, como podría ser la de responsabilidad social, por cuanto las experiencias al respecto indican que, a mayor congregación de

los grupos de interés considerados en las perspectivas que integren el Cuadro de Mando Integral, mayores son las posibilidades de gestionar cadenas causa – efecto analíticas. En cuanto a la responsabilidad social, por ser un tema importante para la empresa, se considerará dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, entendiendo que esta dimensión le aporta un desarrollo equilibrado por ser la empresa finalmente un subsistema social.

Las perspectivas que se definan, tendrán también un impacto factible de evaluación en la perspectiva financiera, puesto que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte del eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Así, se presentarán las perspectivas en el siguiente orden:

- 1º) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- 2º) Perspectiva de los Procesos Internos.
- 3º) Perspectiva del Cliente.
- 4º) Perspectiva Financiera.

En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la empresa.

Para este caso específico, esta perspectiva se compone de seis grandes lineamientos, a saber:

3.1.1.1 La Responsabilidad Social

La empresa S.R.L. lleva adelante una iniciativa en este sentido, asistiendo financieramente a establecimientos educativos cuidadosamente seleccionados, otorgándole parte de la facturación de uno de sus productos.

La empresa entiende que su propio desarrollo y crecimiento debe estar ligado al desarrollo de su comunidad y que este progreso sea equilibrado y balanceado.

Como el esfuerzo es realizado por toda la organización, cada persona que forma parte de la empresa participa del mismo, entendiendo que este aprendizaje y crecimiento ocurre también en el ámbito personal. Inducido por este tipo de iniciativa.

Por otra parte, la comunidad toda, entre ellos los propios clientes o prospectos, valoran cada vez más a las organizaciones socialmente responsables y La empresa no es ajena a esta demanda social, que va más allá del giro habitual de la organización.

3.1.1.2 La eficiencia organizacional.

Este lineamiento responde a la creencia que, a criterio de la dirección, debe existir en la empresa respecto de que todos sus integrantes, son responsables solidariamente de los resultados. Se trata de reconocer el compromiso individual con lo realizado mancomunadamente por muchas personas.

3.1.1.3 Las capacidades y el desarrollo de los empleados.

Todo proceso de profesionalización sustentable debe basarse en el crecimiento de las personas con las que cuenta una organización y no solo en la contratación externa de recursos.

La capacitación de los empleados, en tanto y en cuanto responda a los requerimientos reales de sus puestos de trabajo y a sus expectativas de promoción, así como a los conocimientos, juzgados como claves para el desarrollo de la persona y de la empresa, son inversiones que deben realizarse de manera oportuna y medirse adecuadamente.

La empresa reconoce que las actividades de capacitación deben ocupar un lugar relevante dentro de su política de recursos humanos ya que es considerada un pilar para su crecimiento y desarrollo futuro. Lo es también el progreso individual de sus empleados, por ello se propone agotar todas

las posibilidades de promoción privilegiando a los candidatos internos para ocupar puestos vacantes.

3.1.1.4 Buen clima de trabajo.

Las remuneraciones son quizás, el baluarte de la satisfacción de los empleados de una organización. Resulta también un tema crucial a la hora de retener los talentos que se han formado dentro de la empresa y se relaciona directamente con la productividad de los recursos humanos. Lo mismo ocurre con incentivos extraeconómicos que la empresa debe estar interesada en administrar coherentemente.

La distribución de la riqueza originada por la empresa, es una preocupación para la dirección, que desea manejar esta variable en forma equitativa y con un criterio de justicia social. Para ello se consideran dentro de este lineamiento las remuneraciones de acuerdo a la estructura organizacional, comparada con lo que ocurre en el sector con esta variable que debe ser periódicamente monitoreada.

Además, es indispensable que las personas conozcan con claridad, cómo su trabajo cotidiano aporta al logro de objetivos, mucho más importantes que aquellos que sólo conocen parcialmente, de acuerdo a la incumbencia de su propio puesto. Esto, resulta beneficioso al menos desde dos puntos de vista relevantes: por una parte, facilita la alineación estratégica y por otra, otorga a las personas una perspectiva más general que favorece la satisfacción de la necesidad de sentirse valorado, a la vez que abre las puertas para desarrollar un importante sentido de pertenencia.

3.1.1.5 Avance Tecnológico

Las personas deben estar dotadas no sólo de conocimientos, sino de la tecnología adecuada para producir los resultados esperados.

Para La empresa esta no es una cuestión menor, pues la falta de puntualidad en las inversiones y/o en la puesta en marcha de nuevas tecnología puede retrasar el logro de objetivos estratégicos.

3.1.1.6 Sistema de Información

Otra cuestión relevante, por su importancia estratégica, es contar con información clara y oportuna que permita la toma de decisiones de alta calidad.

Esta es otra creencia que se erige como un pilar para la empresa, dado que la carencia de información precisa, relevante, en tiempo y forma tienen el potencial de producir grandes pérdidas monetarias y operaciones inconclusas en alguna de las numerosas etapas, que impiden la llegada al cliente en tiempo y forma.

Kaplan y Norton recomiendan considerar en esta perspectiva una verdadera cadena de creación de valor para el cliente y en definitiva para el inversor. La alternativa es considerar únicamente los procesos productivos con mediciones aisladas de productividad, que en el mejor de los casos, ofrecen un panorama fragmentado de la realidad.

En esta perspectiva existen tres lineamientos claves, que por otra parte y tal como se mencionara más arriba, la diferencian de sus competidores.

3.1.2.1 Eficiencia de Investigación y Desarrollo

La velocidad de la empresa para la investigación, desarrollo y fabricación de nuevos productos, sobre todo las especialidades, es una cuestión clave, que ha caracterizado a La empresa desde sus comienzos, permitiéndole posicionarse como una empresa comprometida con la mejora continua.

Esta ventaja competitiva radica en que el tamaño y la facilidad para la coordinación de nuevas actividades entre varias personas, no son competencias que sus competidores más grandes o multinacional posean y muy difícilmente logren generar, dada la gran cantidad de procesos burocráticos que estas empresas poseen, para llegar desde la concepción de una idea a la puesta en el mercado de sus productos.

Por esto, el primer lineamiento importante, dentro de esta perspectiva, es la investigación y el desarrollo, debiendo ser el primer eslabón de la cadena de valor que La empresa ofrece a sus clientes, pues en definitiva el

proceso de investigación y desarrollo comienza escuchando al cliente y comprendiendo sus necesidades.

3.1.2.2 Eficiencia en el Proceso Operativo

Una vez que se encuentran desarrollados los productos, estos deben fabricarse y esto debe lograrse de forma tal que el impacto sobre el precio final que tendrá el producto se encuentre acorde a lo esperado por el cliente y por debajo del precio de los competidores más importantes, como política de la empresa y casi norma en el mercado.

Esto implica que los procesos operativos deben efectuarse con una eficiencia tal que los costos de fabricación y sus ciclos y los costos de la no calidad, se encuentren bajo control en todo momento, al igual que los relacionados con la logística, tanto interna cuanto externa.

Este es el segundo eslabón de la cadena, donde se le agrega valor a la idea preconcebida, transformándola en un producto concreto puesto a disposición del cliente intermedio en primer lugar y por ende listo para el cliente final.

3.1.2.3 Eficiencia del Servicio de Post-Venta

El tercer eslabón de la cadena de valor, esta dado por un servicio de post-venta, que ante cualquier necesidad del comprador, responda en forma inmediata, salvando la dificultad que se hubiere traspasado al cliente y reparando cualquier daño que se hubiere ocasionado.

La empresa se plantea, desde su misión, liderar el mercado nacional en los nichos consumidores de especialidades y potenciar su rol de exportador de productos de alta calidad, especialmente adyuvantes, con el fin de satisfacer a sus clientes, lo cual demuestra el interés de la empresa por esta perspectiva crucial.

La empresa busca relacionarse con el cliente a través de una propuesta diferenciada, consistente en un producto que además de cumplir con los más altos estándares de calidad para la industria, posee un respaldo otorgado por la certificación de la norma ISO 9001:2000, algo poco usual en los oferentes de la industria.

Desde esta perspectiva debe analizarse los segmentos de clientes y de mercados en que la empresa ha elegido competir. Así pues, la empresa ha decidido posicionarse fuertemente como una alternativa valiosa en el mercado de adyuvantes y liderar el mercado de especialidades o productos muy específicos, desarrollados con una tecnología vanguardista, relegando la competencia en aquellos agroquímicos tradicionales.

La situación de la empresa apunta a no competir en el segmento de productos tradicionales, donde los competidores referentes de la industria son muy fuertes. La empresa intenta proveer a sus clientes de los productos especializados y de utilización conjunta o complementaria a los tradicionales y vender de la mano de estos, todo cuanto pueda de los productos tradicionales, sin entrar en una competencia directa por estos últimos.

Así, la perspectiva del cliente puede ser analizada desde cuatro lineamientos generales, que se exponen a continuación.

3.1.3.1 Cuota de mercado

Los mercados son clasificados por la empresa en mercado de inoculantes y de no inoculantes, pues los objetivos son muy diferentes para cada caso.

Recordando que, en el segmento de los no inoculantes y especialidades, desea convertirse en el líder del mercado interno. En el segmento de los inoculantes, desea mantener y afirmar su posición.

Esto obedece a la necesidad de equilibrar la participación de los diferentes productos que conforman su cartera en la facturación total. La empresa debe potenciar sus ventas en el segmento de los no inoculantes, principalmente adyuvantes y especialidades.

En ambos mercados, la empresa posee un nivel de precios menor al de los competidores principales, cuestión que el mercado demanda a todos los competidores seguidores.

Por otra parte, desea monitorear cómo evolucionarán los esfuerzos de marketing que ya se encuentra realizando para penetrar fuertemente en el comercio exterior, principalmente de adyuvantes y especialidades y en segundo lugar de inoculantes.

3.1.3.2 Retención de clientes

La repetición de la compra implica que el cliente ha quedado satisfecho con el producto y juzga conveniente la propuesta de valor que el proveedor le ha efectuado.

Es conocido y comprobado que reconquistar a un cliente insatisfecho es bastante más caro que conseguir uno nuevo y La empresa no es ajena a esta realidad. Sin embargo, tratándose de una industria oligopólica a nivel local, conseguir nuevos clientes no es una tarea sencilla, pues debe competir en primer lugar por el cliente intermedio, casi siempre minorista y luego por el cliente final, que debe ser convencido de cambiar una marca fuerte y tradicional, por otra que le propone mejores resultados, o al menos los mismos con una inversión menor.

Mantener a un cliente del exterior es clave, porque la permanencia de la marca en el país destino, suele depender de las compras de unos pocos grandes clientes.

Nuevamente, y por lo antedicho, es necesario clasificar la retención de clientes con un criterio mixto, que involucra un razonamiento geográfico por una parte y de acuerdo con el producto comercializado, por otra.

Así, se tiene mediciones diferenciadas para la retención de clientes internos, externos, segregando entre inoculantes y no inoculantes a cada mercado destino.

3.1.3.3 Nuevos clientes

Siguiendo el razonamiento anterior, se subdivide esta medición en nuevos clientes internos, nuevos clientes del exterior, separando entre inoculante y no inoculantes.

Desde luego que es fundamental evaluar el crecimiento de la cartera de clientes, tanto para La empresa como para cualquier otra empresa. Es por ello que estas mediciones no pueden permanecer ajenas a un CMI.

3.1.3.4 Satisfacción de clientes

Si bien resulta factible y hasta muy interesante mensurar este punto conforme diferentes variables que hacen a la satisfacción del cliente, la empresa ha seleccionado dos para tener en cuenta en una primera etapa, por ser los más relevantes para su gestión.

Resta aún comentar que, al igual que con los indicadores anteriores, son clasificadas cada una de las variables mencionadas de acuerdo a si provienen del mercado interno, exterior y si se trata de inoculantes o de no inoculantes.

Para esta perspectiva existen múltiples objetivos que dan origen a la subdivisión que a continuación se practica.

3.1.4.1 Retorno sobre el capital invertido

La empresa se plantea obtener un ROI cercano al promedio de la industria a nivel país y desea lograrlo: a) utilización exhaustivamente de sus activos, b) reduciendo a niveles aceptables sus costos operativos, c) incorporando nueva tecnología y d) manteniendo bajo control los costos de la no calidad, que tienen el potencial de encarecer el producto final o reducir el margen de contribución.

Desde luego, controlar el endeudamiento eventualmente podría resultar importante, aunque desea continuar autofinanciando sus operaciones, en cuanto resulte posible.

3.1.4.2 Riesgo

La empresa es consciente de la incidencia del entorno en la marcha de sus actividades, por estar situada en Argentina, donde las condiciones son bastante inestables.

Por ello, y con ánimo de reducir el impacto de los vaivenes de la economía doméstica, se plantea una organización con una estructura de costos que tienda a minimizar sus costos fijos, recurriendo a la tercerización de las actividades cuyo dominio y control no resulten de importancia estratégica para la empresa.

El riesgo financiero también es importante, debiendo reducirlo cuanto sea posible con el objeto de disminuir la variabilidad del resultado neto. Para ello debe controlar el endeudamiento y el grado de la ventaja financiera que tiene lugar a partir de la toma de deuda, máxime cuando planea crecer fuertemente en el corto y mediano plazo, fruto del incremento de ventas derivadas de la celebración de alianzas estratégicas con corporaciones. Debe por lo tanto, asegurarse que la financiación no conlleve un riesgo superior a lo que sus accionistas están dispuestos a aceptar.

3.1.4.3 Ciclo de caja

La eficiencia con que se desarrolle la gestión del capital circulante, en el marco de la autofinanciación, es relevante y por ello existen objetivos importantes para el control del ciclo de caja, por ser una de las medidas que monitorean esta cuestión.

Objetivos relacionados con esta medición son los relativos a los stocks que se mantienen en planta o en poder de los distribuidores en carácter de consignación, que desde luego debe ser reducido al mínimo e indispensable.

También los plazos de cobro y la cotización del dólar, a la que se hubiere cerrado la operación, son cuestiones de importancia.

1.14- Los objetivos globales de la empresa

Para La empresa existen cinco lineamientos claves o definiciones políticas, a saber:

- a. Contar con recursos humanos con capacidades diferenciadas dentro de la industria.
- b. Dotar a las personas de la tecnología adecuada para afrontar los desafíos que se les propone.
- c. Reducir al mínimo los costos, de cualquier tipo, generados por la no calidad, gestionando eficientemente toda la cadena de valor.
- d. Satisfacer al cliente, interno y exterior, en tiempo y forma.
- e. Equilibrar la contribución de los productos a la facturación de la empresa.

Respetando estos postulados, se han trazado una serie de objetivos estratégicos vinculados a cada una de las perspectivas propuestas para el CMI y una serie de metas intermedias.

A continuación se presentan, sólo a manera de enunciado, prescindiendo de las magnitudes y plazos específicos de logro, a modo de resguardo de información sensible.

- a. Desarrollarse sustentablemente como una empresa socialmente responsable.

Lograr este objetivo conlleva el logro de metas intermedias, a saber:

- ✓ Seleccionar adecuadamente a las instituciones beneficiarias.
 - ✓ Balancear los aportes con los resultados conseguidos por la empresa.
- b. Elevar el compromiso individual con los resultados globales de la empresa y en última instancia con la eficiencia organizacional.
 - ✓ Lograr un objetivo de facturación total promedio por empleado.
 - ✓ Alcanzar un determinado porcentaje de mano de obra directa sobre el total del plantel.
 - ✓ No superar el índice de ausentismo establecido.

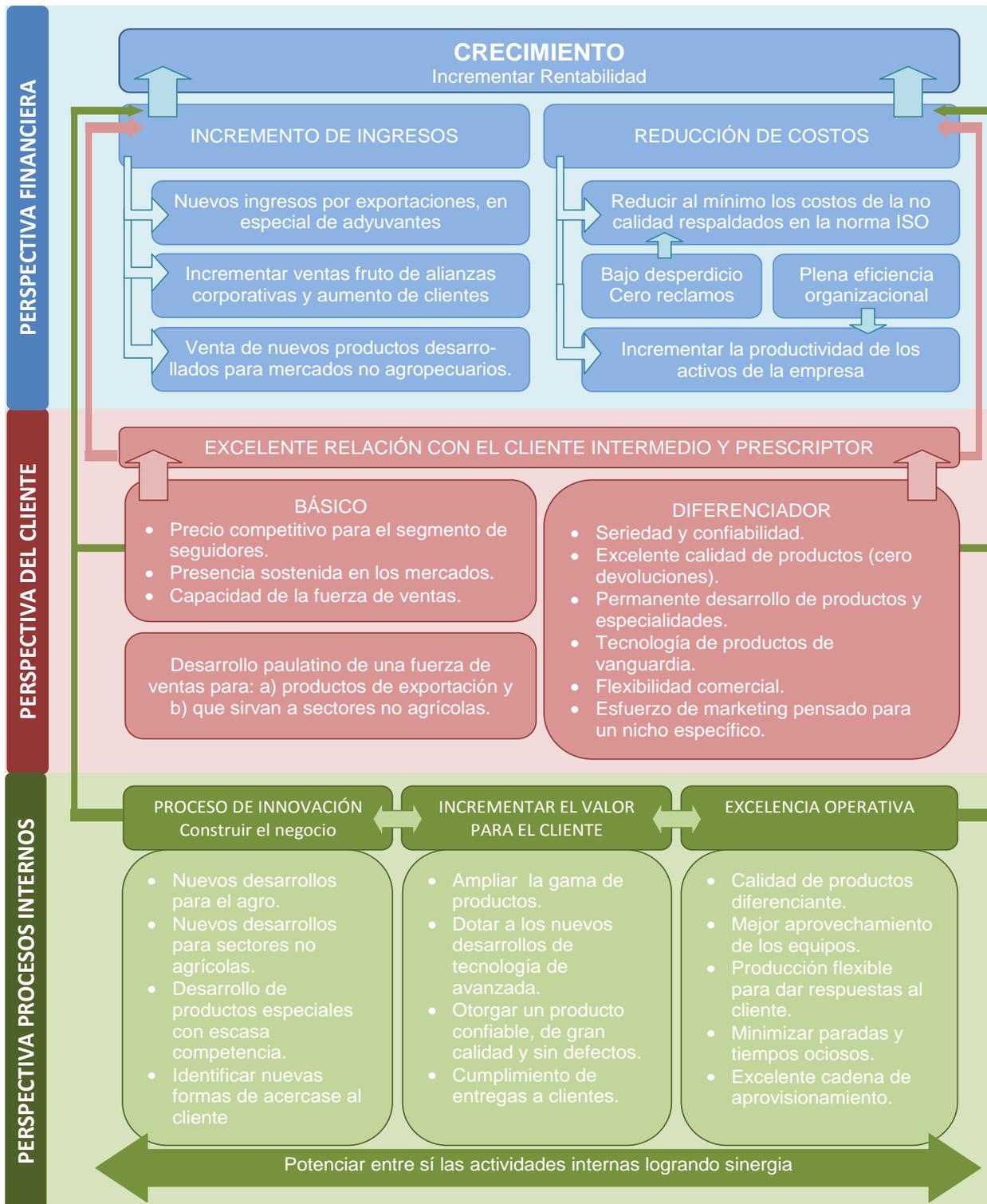
- ✓ No sobrepasar el índice de rotación del personal definido.
- c. Profesionalizar al plantel, preparándolo para su desarrollo personal dentro de la empresa respetando lo establecido en el plan de carreras.
- ✓ Dar cumplimiento al plan de capacitación establecido.
 - ✓ Alcanzar un porcentaje promedio de participación del personal, ya fijado.
 - ✓ Alcanzar un determinado porcentaje de inversión en capacitación sobre ventas totales.
 - ✓ Alcanzar una inversión promedio per cápita en actividades de capacitación y desarrollo, ya establecido.
- d. Remuneraciones e incentivos extraeconómicos determinados equitativamente y con justicia social.
- ✓ Alcanzar y no sobrepasar un determinado porcentaje de remuneraciones fijas sobre facturación.
 - ✓ Alcanzar y no sobrepasar un determinado porcentaje de remuneraciones variables sobre facturación.
 - ✓ Alcanzar y no sobrepasar el porcentaje establecido de remuneraciones sobre facturación total para el nivel operativo.
 - ✓ Alcanzar y no sobrepasar el porcentaje establecido de remuneraciones sobre facturación total para el nivel de mandos medios.
 - ✓ Alcanzar y no sobrepasar el porcentaje establecido de remuneraciones sobre facturación total para el nivel gerencial.
 - ✓ Monitorear periódicamente la satisfacción laboral de las personas en La empresa, visualizando el impacto de los incentivos no monetarios y demás políticas de Recursos Humanos, manteniendo un nivel objetivo para el índice resumen.
- a. Incrementar la eficiencia en I+D.

- ✓ Dar cumplimiento al plan previsto para I+D.
- b. Aumentar la eficiencia del Servicio de Post-Venta.
- ✓ Responder satisfactoriamente a los reclamos de clientes, alcanzando el porcentaje de respuestas definido.
- c. Maximizar la eficiencia de los procesos operativos.
- ✓ Alcanzar un índice de productividad objetivo, que eventualmente se relacione con remuneraciones variables.
 - ✓ Alcanzar los objetivos de tiempos de procesos y tiempos de producción para cumplir con la meta relativa al Ciclo de Fabricación.
 - ✓ No superar un costo definido como tolerable en concepto de scrap o desperdicio.
 - ✓ No superar un índice definido para los reprocesos y las revisiones.
 - ✓ No superar un índice definido para paradas de planta por cualquier motivo.
 - ✓ Reducir los tiempos de preparación o puesta a punto para la fabricación de diferentes artículos.
- d. Maximizar la eficiencia de los esfuerzos de marketing.
- ✓ Alcanzar un índice objetivo de facturación por recursos totales destinados a la comercialización.
 - ✓ Alcanzar un índice objetivo de facturación por recursos destinados a publicidad.
 - ✓ Alcanzar un índice objetivo de facturación por recursos destinados a promociones.
- a. Lograr unas cuotas de mercado definidas para el mercado interno y exterior tanto en el segmentos de inoculantes cuanto el de no inoculantes.
- b. Lograr un porcentaje promedio de retención de clientes.
- ✓ Alcanzar un porcentaje de recompra por cliente y por vendedor.

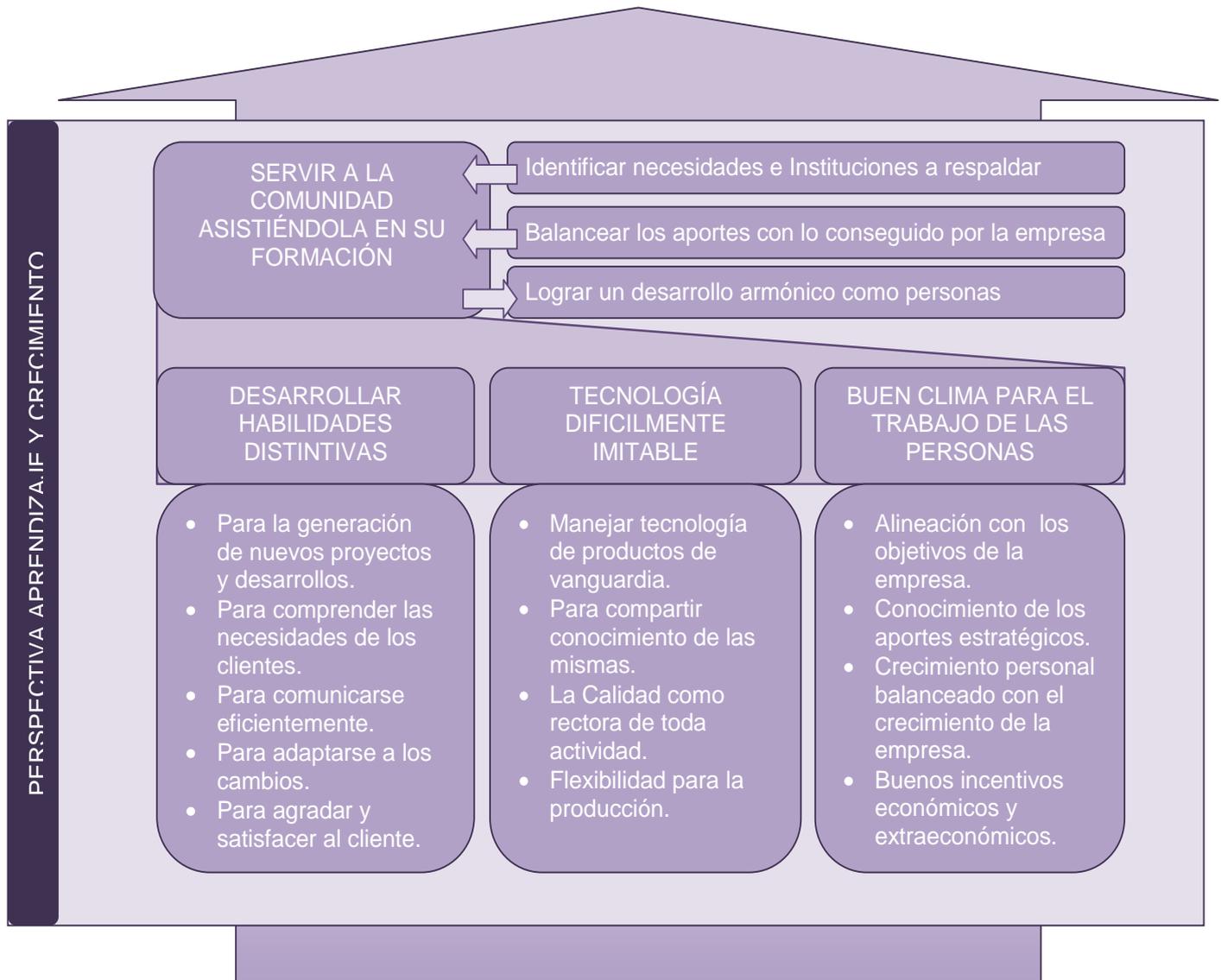
- ✓ Mantener un porcentaje de clientes que comercialicen exclusivamente La empresa o lo hagan en mayor cantidad que los productos de la competencia.
- c. Alcanzar un porcentaje promedio de captación de nuevos clientes.
- ✓ Alcanzar un porcentaje de captación de nuevos clientes por vendedor.
- d. Mejorar la satisfacción del cliente en los puntos de mayor relevancia.
- ✓ Lograr la inexistencia de devoluciones de productos.
 - ✓ Alcanzar una elevada eficiencia de entrega promedio entre todos los mercados.
 - ✓ Evitar la ruptura de stock en consignación de clientes.
- a. Obtener una rentabilidad adecuada según el promedio de la industria.
- ✓ Aumentar la facturación.
 - ✓ Incrementar la rotación de activos.
 - ✓ Incrementar el margen de venta.
 - ✓ Reducir el endeudamiento.
- b. Alcanzar un nivel de riesgo aceptable para los accionistas.
- ✓ Aumentar beneficios antes de intereses e impuestos.
 - ✓ Aumentar beneficios antes de intereses.
 - ✓ Aumentar la contribución marginal promedio de cada mercado.
- c. Gestionar eficientemente el ciclo de caja en días.
- ✓ Reducir el stock de productos terminados.
 - ✓ Reducir el stock de materia prima de proveedores menos problemáticos.
 - ✓ Mejorar el plazo de cobranzas.
 - ✓ Mejorar las condiciones de plazos de pagos a proveedores.

1.15- Mapa Estratégico de la empresa

La estrategia de la empresa puede representarse con el esquema que se muestra a continuación.



Con el Mapa Estratégico anterior es posible vislumbrar la relación existente entre la estrategia de La empresa y su CMI.



Vemos cómo la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se convierte en la base para lograr el cumplimiento de la estrategia empresarial, pues a partir de esta perspectiva se obtendrán competencias, tecnologías y un clima laboral que abastecerá a la empresa de recursos únicos y muy difíciles de imitar para sus competidores.

Luego, con la perspectiva del proceso interno, se administran los resortes esenciales de la cadena de valor de la empresa, que permitirán satisfacer a los clientes, intermedios y finales, tanto nacionales como del exterior.

Es la satisfacción de los clientes que repiten su compra y la atracción de nuevos clientes, sumada a la excelencia operativa, cuyas bases se

encuentran en las capacidades de las personas, las que permitirán obtener una rentabilidad aceptable.

1.16- La interacción de causalidades y efectos en el CMI

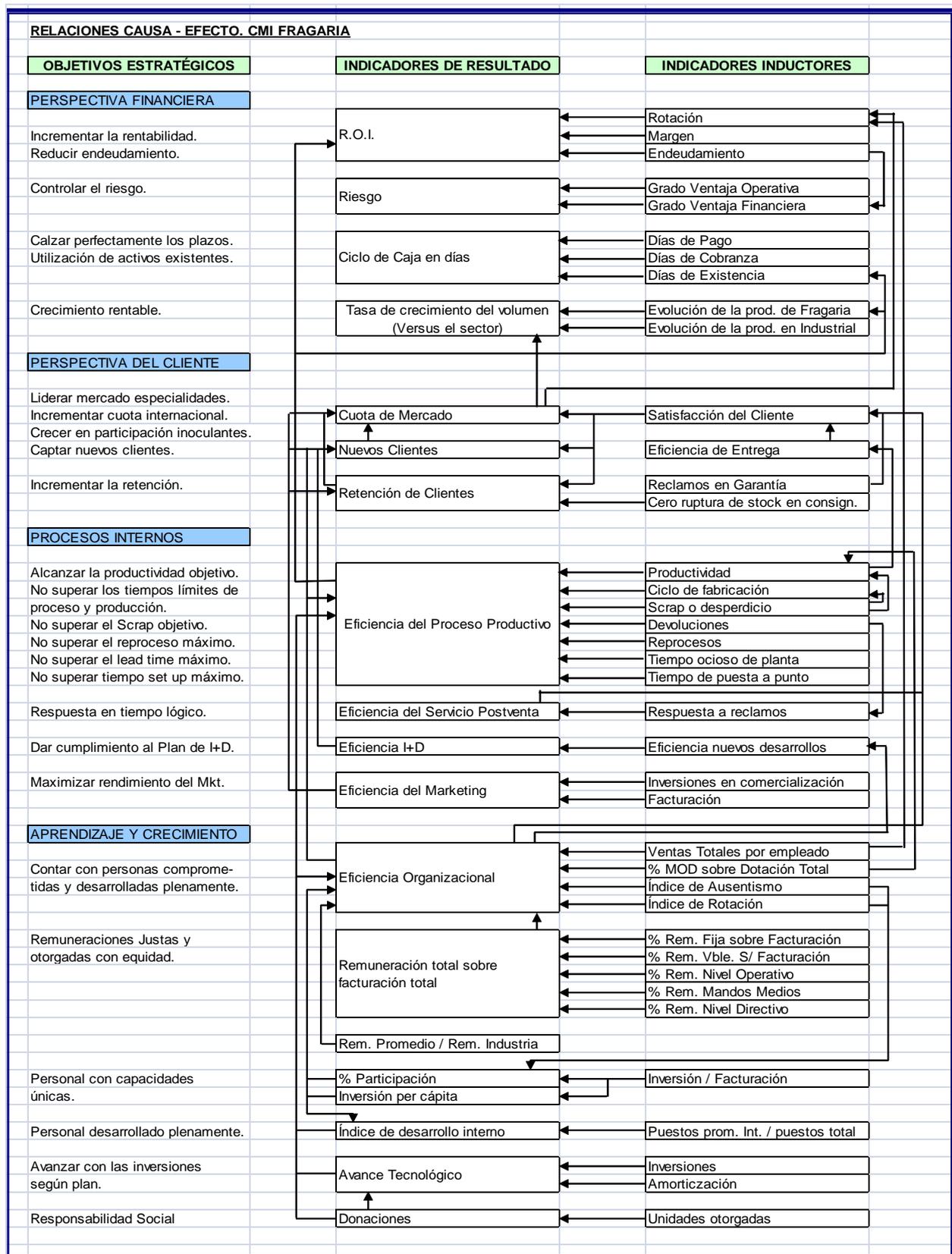
A continuación se definen las variables (llamadas inductores) que reflejarán el trabajo cotidiano que luego generarán resultados finales, los cuales a su vez serán medidos por otras variables (conocidas como resultados) las que mostrarán el desempeño final de la organización.

Desde luego, esta labor deberá concordar con una serie de relaciones de causa y efectos entre variables, que son premeditadas y que se espera sirvan a los fines de vincular definitivamente la estrategia empresaria con el CMI.

Así, entre el desarrollo de este punto y lo expuesto en el apartado anterior, se pretende demostrar que la estrategia ha sido considerada como un conjunto de hipótesis donde se puede apreciar una vinculación real y absoluta entre el CMI y la estrategia organizacional.

Se representan entonces, gráficamente, las relaciones entre variables resultados y aquellas otras que serán inductores.

Además, en la primera columna de la izquierda, y para cada perspectiva, se enuncian los objetivos estratégicos ya comentados.



1.17- Indicadores del CMI para la empresa objeto

Fruto del análisis del cuadro anterior se logra consciencia y seguridad respecto de la vinculación existente entre el CMI y la estrategia

organizacional. Ahora bien, con razonamientos inequívocos de que es posible gestionar la organización con una herramienta que hace de la estrategia el trabajo cotidiano de las personas, es posible avanzar en la determinación de indicadores para el CMI de la empresa.

Resta aclarar que los indicadores "efecto o de resultado" se presentan como títulos y los indicadores "causas o inductores" se presentan como subtítulos.

3.5.1.1 Eficiencia Organizacional.

Concepto: Capacidad de la organización para comprometer a su personal con sus resultados globales.

Ratio: Promedio ponderado de los indicadores causas o inductores.

3.5.1.1.1- Ventas totales por empleado.

Concepto: Aporte promedio de cada empleado al total de los ingresos por ventas.

Ratio: Ventas totales sobre total de personal en funciones.

3.5.1.1.2- % Mano de obra Directa sobre dotación Total.

Concepto: Personal vinculado directamente con la producción, expresado en porcentaje de la dotación total.

Ratio: Total de MOD sobre total de personal en plantilla multiplicado por cien.

3.5.1.1.3- Índice de Ausentismo.

Concepto: Representa la actitud del empleado por ausentarse del trabajo como consecuencia de problemas en el clima para la acción.

Ratio: Número de trabajadores ausentes en el mes dividido en el número de trabajadores por los días trabajados en el mes.

3.5.1.1.4- Índice de Rotación.

Concepto: El índice de rotación es la cantidad de movimientos, de afuera y de adentro, que se realizan en la organización.

Ratio: Número de separaciones durante un mes dividido en el total de empleados en la mitad del mes.

3.5.1.2 Remuneración total sobre facturación total.

Concepto: Representa la porción de ingresos por ventas destinados al pago de salarios y se lo entiende además como un indicador de justicia distributiva.

Ratio: Remuneraciones totales abonadas en un mes sobre facturación total en el mismo mes.

3.5.1.2.1- % de remuneración fija sobre facturación.

Concepto: Porción de las remuneraciones, comparadas con el total facturado, no sujetas a ningún tipo de resultado específico y complemento del ratio siguiente.

Ratio: Sumatoria de las remuneraciones fijadas en los contratos de trabajo sobre el total de facturación, todo por cien.

3.5.1.2.2- % de remuneración variable sobre facturación.

Concepto: Porción de remuneraciones, comparadas con el total facturado, que varían conforme la productividad y las ventas.

Ratio: Total de remuneraciones variables abonadas en un mes sobre el total de facturación, todo por cien.

3.5.1.2.3- % de remuneración nivel operativo.

Concepto: Medición de la equidad en la distribución de las remuneraciones, debe ser complementada para su análisis con los valores objetivos y con los dos ratios siguientes.

Ratio: Total de remuneraciones abonadas al nivel operativo (según organigrama) en un mes, sobre total de facturación del mismo mes, todo por cien.

3.5.1.2.4- % de remuneración mandos medios.

Concepto: Medición de la equidad en la distribución de las remuneraciones, debe ser complementada para su análisis con los valores objetivos y con los dos ratios siguientes.

Ratio: Total de remuneraciones abonadas al nivel de mandos medios (según organigrama) en un mes, sobre total de facturación del mismo mes, todo por cien.

3.5.1.2.5- % de remuneración nivel gerencial y directivo.

Concepto: Medición de la equidad en la distribución de las remuneraciones, debe ser complementada para su análisis con los valores objetivos y con los dos ratios siguientes.

Ratio: Total de remuneraciones abonadas al nivel gerencial y directivo (según organigrama) en un mes, sobre total de facturación del mismo mes, todo por cien.

3.5.1.3 Remuneración Promedio sobre Remuneración promedio de la industria

Concepto: Medición relativa a la justicia social y a la equidad en la remuneración para el nivel operativo.

Ratio: Promedio de las Remuneraciones totales abonadas en un mes al nivel operativo sobre el promedio del mismo concepto para la industria agroquímica en el mismo período.

3.5.1.4 % de Participación del personal en actividades de capacitación

Concepto: Porcentaje del personal total que ha recibido capacitación, según el plan de capacitación vigente, en un mes.

Ratio: Participantes totales en actividades de capacitación en un mes sobre total de la plantilla, todo por cien.

3.5.1.4.1- % Inversión en capacitación sobre facturación total

Concepto: Medida que representa la relevancia que la organización le da a las actividades de capacitación y su sostenimiento en el tiempo.

Ratio: Total de inversión en actividades de capacitación (según plan) en un mes sobre total de facturación en el mismo período.

3.5.1.5 Inversión en capacitación per cápita

Concepto: medición de la importancia otorgada a las actividades de capacitación y su variabilidad conforme se modifica la plantilla total de empleados.

Ratio: Total de inversión en actividades de capacitación (según plan) en un mes sobre total de personal en la mitad del mismo mes.

3.5.1.6 Desarrollo del Personal

Concepto: medición de la importancia otorgada al crecimiento del personal dentro de la empresa.

Ratio: Total de puestos cubiertos por promociones internas en un período, dividido el total de puestos cubiertos en el mismo período.

3.5.1.7 Avance Tecnológico

Concepto: Importancia que la organización le otorga al avance según el plan de inversiones, conforme se deterioran o quedan obsoletos los activos existentes.

Ratio: Inversiones totales efectuadas conforme plan de inversión sobre amortizaciones totales.

3.5.1.8 Responsabilidad Social

Concepto: Importancia que la organización le otorga sus iniciativas y compromisos sociales.

Ratio: Total de donaciones efectuadas en pesos sobre el total de la facturación.

3.5.2.1 Eficiencia del Proceso Productivo

Concepto: canasta de ratios que ofrece un panorama global de la eficiencia con que se desarrolla el proceso productivo.

Ratio: promedio ponderado que incluye los ratios siguientes expresados en porcentaje. Así, para los fines de este cálculo, el scrap y las devoluciones se expresan en porcentaje de la producción total para un periodo de tiempo, el ciclo de fabricación ya se encuentra expresado en porcentaje y la productividad debe ser multiplicada por cien pues está expresada en tanto por uno.

3.5.2.1.1- Productividad

Concepto: Medición que expresa la eficiencia con que se desempeña la mano de obra directamente relacionada al proceso productivo en una unidad de tiempo.

Ratio: cantidad de piezas fabricadas y aceptadas por Aseguramiento de la Calidad, por día, por persona.

3.5.2.1.2- Eficiencia del Ciclo de fabricación

Concepto: medición que muestra el desempeño real de la actividad fabril medido en tiempo utilizado para la fabricación de una orden que se programa y se toma como patrón de medición.

Ratio: tiempo teórico en días, proyectado por Ingeniería de Procesos, para la producción de una orden, dividido en el tiempo real insumido para culminar la orden.

3.5.2.1.3- Scrap

Concepto: medición del desperdicio de materia prima o material en proceso derrochado a causa de errores en la fabricación.

Ratio: valorización monetaria de la producción en proceso y la materia prima desechada por errores en la fabricación.

3.5.2.1.4- Devoluciones

Concepto: cálculo que expresa la cantidad de unidades que habiendo sido vendidas, entregadas y utilizadas por un cliente final, son devueltas por fallas o deterioros debido a causas inculpables a la fabricación y transporte.

Ratio: valorización monetaria de las unidades nuevas que reemplazan a las devueltas.

3.5.2.2 Eficiencia del Servicio de Post-Venta

Concepto: Efectividad con que se desempeña el Servicio de Post-Venta ante casos en que son consultados por el cliente y ante la devolución de productos en tiempo y forma.

Ratio: Casos resueltos en tiempo y forma en un mes, dividido en el total de casos existentes en el mismo período.

3.5.2.2.1- Respuesta a devoluciones

Concepto: Efectividad con que se desempeña el Servicio de Post-Venta ante la devolución de garantías en tiempo y forma.

Ratio: Devoluciones cubiertas favorablemente en un mes dividido en el total de casos de pedido de devoluciones ingresados durante el mismo período de tiempo.

3.5.2.3 Eficiencia de Investigación y Desarrollo

Concepto: Grado de cumplimiento con el plan de nuevos desarrollos ya determinado para un período específico.

Ratio: Desarrollos totales terminados en un mes dividido en el total de desarrollos previstos para el mismo período de tiempo.

3.5.2.4 Eficiencia de Marketing

Concepto: Impacto en la potenciación de las actividades de comercialización de las inversiones realizadas para el particular.

Ratio: Inversión total en comercialización y marketing sobre total de facturación.

3.5.2.4.1- Eficiencia de la Inversión en Publicidad

Concepto: Impacto en las ventas fruto de las inversiones en campañas publicitarias de toda índole.

Ratio: Inversión en publicidad sobre total de facturación.

3.5.2.4.2- Eficiencia de la Inversión en Promociones

Concepto: Impacto en las ventas fruto de las inversiones en actividades de promoción.

Ratio: Inversión en promociones sobre total de facturación.

3.5.3.1 Cuota de Mercado

Concepto: Participación de la empresa en el mercado total, nacional e internacional, segregados entre inoculantes y productos no inoculantes.

Ratio: Ventas de la empresa dividido en el total de ventas de la industria.

3.5.3.2 Satisfacción del Cliente

Concepto: expresión del desempeño de la empresa en dos cuestiones clave para el cliente: mal funcionamiento, deterioro o vencimiento de los productos y entrega a término.

Ratio: promedio ponderado entre el total de devoluciones en un mes dividido el total de productos vendidos en el mismo período y el total de productos entregados a tiempo en el mismo mes que el considerado anteriormente, dividido el total de productos vendidos, siempre en el mismo período.

3.5.3.3 Nuevos Clientes

Concepto: Porcentaje de incorporaciones de nuevos compradores en un mes.

Ratio: total de clientes compradores por primera vez en un mes dividido en el total de clientes para el mismo período.

3.5.3.4 Retención de Clientes

Concepto: Medición que expresa la capacidad de la empresa para volver a vender sus productos a sus clientes.

Ratio: Total de clientes nuevamente compradores en un mes dividido en el total de clientes históricos, quienes efectuaron alguna compra en los últimos doce meses.

3.5.4.1 R.O.I.

Concepto: Rentabilidad del capital propio

Ratio: Rotación por margen por endeudamiento por efecto de intereses por efecto de impuestos.

3.5.4.1.1- Rotación

Concepto: Capacidad del activo de la empresa para generar ventas.

Ratio: total de ventas en un período determinado dividido en el total de activo para el mismo período.

3.5.4.1.2- Margen

Concepto: porción de las ventas totales disponible para la empresa, antes de intereses e impuestos, luego de cubiertos los costos.

Ratio: Beneficio antes de intereses e impuestos dividido en el total de ventas.

3.5.4.1.3- Endeudamiento

Concepto: porción del capital de propiedad de terceros.

Ratio: total de activo sobre patrimonio neto.

3.5.4.1.4- Efecto Intereses

Concepto: porción de los beneficios, antes de intereses e impuestos, destinada al pago de los intereses de la deuda.

Ratio: beneficio antes de impuestos y después de intereses dividido beneficios antes de intereses e impuestos.

3.5.4.1.5- Efecto Impuestos

Concepto: porción de los beneficios antes de impuestos y después de intereses destinada al pago de impuestos.

Ratio: beneficio después de impuestos dividido en beneficios antes de impuestos y después de intereses.

3.5.4.2 Riesgo

Concepto: Medición que valoriza los peligros a los que se expone la empresa por utilizar deuda y por mantener una estructura de costos determinada.

Ratio: grado de la ventaja operativa multiplicado por el grado de la ventaja financiera.

3.5.4.2.1- Grado de la ventaja operativa (GVO)

Concepto: amplitud de la variación en el resultado antes de intereses e impuestos respecto a la amplitud de variación de los ingresos por ventas debidas a la estructura de costos y específicamente el valor de costos fijos de la empresa.

Ratio: Margen de contribución promedio en un mes determinado, dividido en los beneficios antes de intereses e impuestos para el mismo período.

3.5.4.2.2- Grado de la ventaja financiera (GVF)

Concepto: amplitud de la variación en el resultado antes de impuestos respecto a la amplitud de variación de los beneficios operativos o BAIT, debida a la utilización de recursos financieros de propiedad de terceros ajenos a la empresa.

Ratio: beneficio antes de intereses e impuestos para un mes determinado, dividido en los beneficios antes de impuestos para el mismo período.

3.5.4.3 Ciclo de Caja

Concepto: Medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante.

Ratio: Días de existencia más días de cobranzas menos días de pago

3.5.4.3.1- Días de Pago

Concepto: tiempo transcurrido desde que se adquieren los materiales, la mano de obra y los inputs en general hasta que debe afrontarse el pago de los mismos.

Ratio: saldo de cuentas por pagar para un mes determinado, dividido en el total de las compras para el mismo período.

3.5.4.3.2- Días de Cobranzas

Concepto: tiempo que transcurre entre que se efectúa la venta hasta que se recibe el pago de los clientes.

Ratio: saldo de cuentas por cobrar para un mes determinado, dividido en las ventas totales para el mismo período.

3.5.4.3.3- Días de Existencia

Concepto: tiempo que transcurre entre que se compra materia prima hasta que se venden los productos terminados, durante el cual el capital está paralizado en existencia.

Ratio: sumatoria de los valores de la materia prima, producción en proceso y productos terminados, todo dividido en el costo de las ventas mensuales.

1.18- El Cuadro de Mando Integral para la empresa objeto

Se muestra a continuación, a manera de resumen, la expresión gráfica del CMI.

	RESULTADOS OBJETIVOS	INDUCTORES	INDICADORES	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad sobre la inversión (BDT/PN) = ROI	Rotación	$\frac{\text{ventas}}{\text{activo}}$ $\Delta \frac{\text{ventas}}{\text{ventas}}$	
		Margen de venta	$\frac{\text{BAIT}}{\text{BAIT} / \text{ventas}}$	
		Endeudamiento	$\frac{\text{P} / \text{PN}}{\text{i} / \text{RE}}$	
	Riesgo	Riesgo Económico	Grado Ventaja Operativa (GVO)	
		Riesgo Financiero	Grado Ventaja Financiera (GVF)	
	Ciclo de Caja	Días de existencia	$\frac{(\text{MP} + \text{PS} + \text{PT})}{\text{costo de ventas mensuales}}$	
		Plazo de pago	$\frac{\text{cuentas a pagar}}{\text{compras mensuales}}$	
Plazo de cobranza		$\frac{\text{cuentas a cobrar}}{\text{ventas mensuales}}$		
Tasa de crecimiento del volumen (vs. Sector)	Evolución de la producción vs. Sector	$\frac{\text{prod. Fragaría en el período}}{\text{prod. industria en el período}}$		
PERSP. DEL CLIENTE	Cuota de Mercado	Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{clientes con reclamos}}{\text{clientes compradores}}$ $\frac{\text{entregas en tiempo y forma}}{\text{total de pedidos}}$	
		Nuevos Clientes	$\frac{\text{clientes nuevos}}{\text{clientes totales}}$	
	Retención de Clientes	$\frac{\text{clientes re-compradores}}{\text{total clientes históricos}}$		
PERSP. PROCESOS INTERNOS	Proceso Operativo	Productividad	$\frac{\text{litros producidos en el día}}{\text{MOD del día}}$	
		Ciclo de fabricación	$\frac{\text{tiempo de proceso}}{\text{tiempo de producción}}$	
		Scrap	valoración en \$ del scrap	
		Devoluciones	valoración en \$ del recambio por devoluciones	
	Servicio Postventa	Respuesta a reclamos	$\frac{\text{casos resueltos favorablemente}}{\text{casos totales}}$	
	I+D	Eficiencia Nuevos Desarrollos	$\frac{\text{desarrollos totales}}{\text{desarrollo previstos}}$	
Eficiencia de Marketing	Inversión en Mkt sobre facturación		$\frac{\text{total}}{\text{en publicidad}}$ $\frac{\text{en promociones}}$	
			$\frac{\text{ventas totales}}{\text{dotación total de personal}}$	
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Eficiencia Organizacional	Ventas Totales por empleado	$\frac{\text{ventas totales}}{\text{dotación total de personal}}$	
		% MOD sobre Dotación Total	$\frac{\text{total de MOD}}{\text{dotación total de personal}}$	
		Índice de Ausentismo		$\frac{\text{por accidentes}}{\text{por enfermedad}}$ $\frac{\text{por otros motivos}}{\text{por renuncias}}$ $\frac{\text{por despidos}}{\text{por otros motivos}}$
			Índice de Rotación	
				$\frac{\text{total remuneraciones al NO}}{\text{remuneraciones totales}}$ $\frac{\text{total remuneraciones a MM}}{\text{remuneraciones totales}}$
	Remuneraciones	% Rem. Fija sobre Facturación	$\frac{\text{total salarios fijos}}{\text{remuneraciones totales}}$	
		% Rem. Vble. S/ Facturación	$\frac{\text{total salarios variables}}{\text{remuneraciones totales}}$	
		% Rem. Nivel Operativo	$\frac{\text{total remuneraciones al NO}}{\text{remuneraciones totales}}$	
		% Rem. Mandos Medios	$\frac{\text{total remuneraciones a MM}}{\text{remuneraciones totales}}$	
	Capacitación	% Rem. Nivel Directivo	$\frac{\text{total remuneraciones al ND}}{\text{remuneraciones totales}}$	
		Remuneración promedio / Remuneración industria	$\frac{\text{rem. promedio Fragaría}}{\text{rem. promedio Industria}}$	
	Desarrollo	% Participación Inversión per capita	$\frac{\text{Inversión}}{\text{dotación total}}$	
		Índice de desarrollo	$\frac{\text{puestos cubiertos prom. Interna}}{\text{total de puestos cubiertos}}$	
Avance Tecnológico	Avance Tecnológico	$\frac{\text{Inversión total en tecnología}}{\text{amortización de tecnologías}}$		
Responsabilidad Social	Donaciones	$\frac{\text{evolución}}{\text{donaciones / facturación}}$		

1.19- Los estándares de gestión

Hasta aquí, en este capítulo, se ha diseñado un CMI para la empresa objeto. Sin embargo, los indicadores que lo componen comienzan a brindar sus frutos para la gestión sólo cuando se refieren a un nivel pretendido por la empresa. Este nivel objetivo se conoce cómo estándar.

Un estándar de gestión es una referencia para encausar las acciones de quien los utiliza. Así, este patrón forma parte del conjunto de reglas y valores que la organización postula como orientaciones para la toma de decisiones cuando existen diferentes alternativas excluyentes.

1.20- Lo que resta por hacer para la construcción del CMI

A los efectos de contar con un CMI implementado y funcionando aún resta considerar la realización de algunas actividades no menos importantes que el diseño del mismo.

La tarea de establecer los estándares de gestión, mencionados en el apartado anterior, concretamente los valores objetivos para cada indicador seleccionado, así como también las cotas máximas y mínimas y los valores para los parámetros que servirán de alerta en cada semáforo, son de responsabilidad única y exclusiva del equipo directivo de la empresa. Mostrar lo determinado en la empresa del caso no sumaría demasiado al lector y la expondría más allá de lo estrictamente necesario a los efectos de dar cumplimiento a los objetivos del presente.

También resulta menester procurar un soporte informático (software) para gestionar las interrelaciones con el motor de la base de datos del sistema de propiedad de la empresa y para la presentación a los usuarios.

Este software deberá prever que deben definirse autorizaciones de ingresos a indicadores diversos para los diferentes usuarios quienes deben contar con la información de los objetivos a lograr, pero sin acceder a la totalidad de la información consignada en el CMI sino sólo a la porción de su incumbencia.

CONCLUSIONES

Fruto del avance incólume de las ciencias de la administración y especialmente a partir de la Teoría de Sistemas, diversos autores han desarrollado múltiples herramientas de gestión que auxiliaron y auxilian al administrador en su labor cotidiana. Un instrumento moderno, que ha probado estar a la altura de los acontecimientos, a raíz de su utilización en varias organizaciones exitosas, es el Cuadro de Mando Integral.

Son numerosas las virtudes que el CMI promete desarrollar en aquellas empresas que lo implementen pero, para que sea posible, es necesario comprender acabadamente el instrumento, la filosofía del pensamiento con que fue construida y sus presupuestos, así como también la realidad de la empresa que intente utilizarlo. Ambos, herramienta y empresa, deben ser compatibles en sus pilares conceptuales; de lo contrario quizás pueda resultar peor el remedio que la enfermedad.

La empresa objeto y especialmente sus directivos, son conscientes de que las organizaciones modernas, máxime si se sueñan compitiendo exitosamente con empresas de clase mundial, sólo pueden tener éxito si invierten en la mejora continua de sus activos intangibles. Es por ello que se han embarcado en la implementación de un sistema de información y gestión como es el CMI, dando con ello, señales claras de su convicción en este sentido.

La estrategia de la empresa es clara y, desde lo técnico, se puede apreciar correctamente definida, conforme los intereses de sus directivos. Sin embargo, ha llegado a un punto de crecimiento a partir del cual entiende que sus actuales capacidades serán insuficientes para sustentarlo y proyectarlo en el tiempo.

Comenzando con las actividades previas a la definición del CMI, hasta la determinación de sus estándares y su revisión periódica, la empresa se encuentra prácticamente obligada a enfrentar los problemas expuestos y, en definitiva, la implementación correcta del CMI le brindará los mecanismos necesarios para superar estas falencias. Por ello, la herramienta diseñada en este trabajo se presenta como la más adecuada para sustentar sus aspiraciones futuras.

Los pasos que restan para lograr una gestión exitosa -a partir de su propio CMI- no son sencillos, sino todo lo contrario, representan un gran desafío que la empresa deberá afrontar. El proceso de cambio que se ha comenzado a transitar no admite marcha atrás y su liderazgo y administración deberán ser consistentes con los resultados que se pretenden.

Los beneficios derivados de este esfuerzo le permitirán proyectarse dentro de un puñado de empresas que alcanzaron el éxito y el reconocimiento público, porque fueron capaces de adaptarse a los cambios profundos que se generan en sus propios mercados y en el mundo.

BIBLIOGRAFIA

BALLVE, ALBERTO M. Tablero de Control, Organizando información para crear valor. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 2000.

DRUKER PETER F. Uma Era de Descontinuidade. Zahar Ediciones. Rio de Janeiro. 1970.

EMERY, DOUGLAS R. Y FINNERTY, JOHN D. Administración financiera corporativa. Pearson Educación. México. 2000.

GOXENS ORENZANS, MARÍA ÁNGELES Y GAY, JOSÉ MARÍA. Análisis de Estados Contables, diagnóstico económico-financiero. Prentice Hall Iberia. Madrid. 2000.

HAYES, B. E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España. 1995.

HUSELID, MARK A., BECKER, BRIAN E. Y BEATTY, RICHARD W. El cuadro de mando del capital humano. Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia. Ediciones Deusto. Barcelona, España. 2005, pp 37. ISBN 84-234-2328-X.

KAPLAN R. Y NORTON D. "Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles". Ediciones Gestión 2000. 2004. Barcelona, España.

KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. 2001.

KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España. 2002.

KAPLAN ROBERT S. AND NORTON DAVID P. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press. Boston. United States. 1996.

KAPLAN, ROBERT S. AND NORTON DAVID P. Mastering the Management System. HBR Articles. Jan 01, 2008.

KOONTZ, HAROLD Y WEIHRICH, HEINZ. Elementos de administración, enfoque internacional. 6ta. Edición. McGraw Hill. México D.F. 2002.

KOTLER, PHILIP. Dirección de Marketing. Décima Edición. Pearson Educación. México. 2001.

MUÑIZ, LUIS Y MONFORT, ENRIC. Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España. 2005. ISBN 84-96426-43-2.

NOGUEIRA RIVERA, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis Doctorado en Ciencias Técnicas. Comunidad Universitaria "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana, Cuba. 2002. ISBN: 1221-2003.

Cita de este artículo:

GUZMÁN, I. J. (2012) "Cuadro de mando integral". *Revista OIKONOMOS [en línea] 12 de Septiembre de 2012, Año 2, Vol. 2.* pp.52-132. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://oikonomos.unlar.edu.ar>