



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
LIC. EN INGENIERÍA COMERCIAL
SEDE ROSARIO
2008

**Análisis de la contribución
del Cuadro de Mando Integral
en la gestión de una PyME**

Alumno: Sandra Jacqueline Montes de Oca
Dirección: Italia 23, 10º Piso - Rosario - Santa Fe
Tel.: (0341) 447-3045 / (0341) 155-618220
E-mail: jacquelinemontes@hotmail.com

Profesor Tutor: Lic. Daniel Marchetti

Agradecimientos:

A mi marido, por la colaboración y el apoyo incondicional que me brindó siempre.

A mi familia, pilares fundamentales de mi educación y formación.

A mis amigas Jimena y Verónica, a quienes conocí en la facultad y estuvieron a mi lado todos estos años.

Al profesor Daniel Marchetti, quien con su colaboración hizo posible la realización de este trabajo.

Índice:

Resumen	5
Objetivos e Hipótesis	6
1. Introducción	7
Estado de la Cuestión	7
Tipo de diseño y estudio	10
Marco Teórico	11
1.3.1 Definición de Misión, Visión y Estrategia	11
1.3.2 Surgimiento del Cuadro de Mando Integral	11
1.3.3 Que es el Cuadro de Mando Integral	12
1.3.4 Otras características del Cuadro de Mando Integral	13
1.3.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	13
1.3.6 Equipos de Soporte para la implementación	16
1.3.7 Otros factores a tener en cuenta	18
1.3.8 Entornos apropiados para la implementación del CMI	18
1.3.9 Barreras para la implementación de la estrategia	19
2. Metodología Operativa	
El Cuadro de Mando Integral en las PYMES	22
2.1.1 Definición de PYMES	22
2.1.2 Características de las PYMES	23
2.1.3 Diferencias entre las pequeñas y grandes empresas	24
2.1.4 Implementación del Cuadro de Mando Integral en PYMES	25
2.2 Procedimiento propuesto para la implementación del CMI en PYMES.	26
2.2.1 Detalle del proceso propuesto.....	27
2.3 Procedimiento propuesto de implementación del CMI en empresa ejemplo	32
3. Conclusión	40
4. Bibliografía	42

Anexos

Anexo I: Traducir una misión a resultados buscados	44
Anexo II: Ejemplo de Mapa de la Estrategia	45
Anexo III: Identificación de los procesos centrales y de soporte	46
Anexo IV: Relaciones de Causa y Efecto	47
Anexo V: Equipos de soporte para la implementación	48
Anexo VI: Diferencias entre PyMes y grandes empresas	48
Anexo VII: Resumen de Propuesta de incorporación del CMI en pequeñas empresas	49

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal presentar un procedimiento para la implementación del Cuadro de Mando Integral⁽¹⁾ en pequeñas empresas. Para ello, comienza con una revisión bibliográfica presentando los conceptos fundamentales de la herramienta, según sus creadores y diferentes autores.

Vivimos en un mundo cada vez más competitivo, donde las pequeñas empresas tienen que competir con las grandes organizaciones. La principal razón para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, es aumentar las posibilidades de sobrevivencia de las pequeñas empresas dentro de este ambiente tan competitivo. Las grandes empresas, usualmente miden su desempeño con el objetivo de perfeccionar y mejorar su negocio. Estas mismas necesidades de controlar y conocer mejor sus límites y posibilidades, también las tienen las pequeñas empresas. Los principales estudios desarrollados con respecto a la implementación del Cuadro de Mando Integral están orientados a grandes empresas y esto sirve de base para el desarrollo de una propuesta con los mismos instrumentos estratégicos, que puedan atender las necesidades de una empresa pequeña. A partir de los estudios sobre las características de las pequeñas empresas y del Cuadro de Mando Integral, se puede crear un procedimiento aplicable a las empresas de pequeño porte y llevarlo a la práctica, con el objetivo de mostrar los beneficios que la utilización del CMI puede brindar a estas organizaciones.

Palabras claves

- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- PyME
- Misión
- Visión
- Estrategia

⁽¹⁾ Nombre original en inglés: **Balanced Scorecard (registro balanceado)**

Objetivos de la Investigación

1. Analizar si la utilización del Cuadro de Mando Integral contribuye a mejorar la gestión de la empresa.
2. Determinar los requisitos organizacionales necesarios para implementar el Cuadro de Mando integral.
3. Desarrollar una propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas.

Hipótesis:

1. La aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa contribuye a mejorar la gestión de la misma.
2. El éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral depende del grado de compromiso que exista en los niveles gerenciales y de dirección.

1. Introducción

En la primer parte del presente trabajo presentamos el Estado de la Cuestión, con la opinión de diferentes autores sobre el Cuadro de Mando Integral y su colaboración en la gestión de la misma. Luego, seguimos mostrando el desarrollo de la herramienta y sus conceptos fundamentales, para mejor entender su aplicación y beneficios.

En la segunda parte, presentamos el Cuadro de Mando Integral aplicado a pequeñas empresas, a partir del estudio realizado sobre sus características y necesidades.

1.1. Estado de la cuestión

Para Norton D.[1], el Cuadro de Mando Integral se trata esencialmente de “balancear” cuatro elementos, presentando indicadores de performance en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Según el autor, la estructura es probablemente el mayor impedimento para el cambio, ya que según él, no se puede conseguir que una organización se reorganice sólo para ejecutar una estrategia y hay muchas compañías que ejecutaron su estrategia y utilizaron el Cuadro de Mando Integral, pero muy pocas se reorganizaron para llevarlo a cabo. En las compañías exitosas, la gestión de la estrategia también consiste en aceptar a la organización como es, porque hay razones para que exista y hay mucho de bueno en ello. En lugar de jugar con la estructura, están jugando con el sistema y están definiendo un proceso de planificación y de compensación por incentivos que atraviesa la organización.

Lo que realmente describe el Cuadro de Mando Integral es como se puede crear valor. “Clientes felices generan accionistas felices”, entonces, como complacer a los clientes? Esto se logra a través de procesos, investigando y desarrollando mejores productos y atendéndolos mejor. Como obtener mejores procesos? la respuesta está en la habilidad de la gente y la confianza en el clima. Todas las empresas tienen una estrategia y es responsabilidad de los que conducen ejecutarla.

Según Kaplan R.[2], el Cuadro de Mando Integral vincula la visión y la estrategia de la cúpula con las tareas cotidianas de los empleados, convirtiendo los términos abstractos en prioridades e incentivos estratégicos claros, relacionados con resultados tangibles que tanto la organización como su gente deben buscar. El valor de las compañías proviene cada vez más de intangibles (personas, procesos innovación) que el sistema financiero tradicional no logra transmitirles a los ejecutivos y a los empleados que atienden a los clientes. El Cuadro de Mando Integral sí puede hacerlo. La medición crea valor a través de la coordinación y la comunicación y no solo mediante el control y la evaluación. En la opinión del autor, cuanto más intangibles posea una organización, menos podrá recompensar a su gente basándose en meros indicadores financieros. Por lo tanto, hay que

investigar sobre el papel de las mediciones no financieras en un plan de compensaciones óptimo.

En la opinión de Falco, A.[3], el Cuadro de Mando Integral, en esencia, permite expresar la estrategia de una organización en términos operativos, y explica esa lógica a través de un conjunto reducido de objetivos e indicadores concretos de medición de la performance. Le gusta comparar el Cuadro de Mando Integral con un navegador satelital o GPS, Imaginando un velero partiendo del puerto de Buenos Aires con destino al puerto de Colonia (ROU). El capitán establece una ruta a seguir que no siempre se cumple estrictamente, dado que los vientos y las corrientes apartan a la embarcación de la ruta prevista. El navegador satelital (GPS) le ofrece en forma continua información sobre su posición, en términos de su latitud y longitud. Así, siguiendo con la metáfora se puede pensar que el puerto de partida representa la posición actual de la compañía; el puerto de destino, la visión; la ruta que se pretende seguir, la estrategia, y el navegador satelital, el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral, entonces, informa a los ejecutivos, prácticamente, en tiempo real, la posición de la organización y permite evaluar y ajustar la estrategia en forma continua. Según la autora, hay un beneficio adicional que se obtiene sólo por intentar aplicar el concepto —aunque no se lo haga totalmente — y es la discusión que se entabla entre los equipos ejecutivos al momento de tener que definir explícitamente cuál es la estrategia de la compañía. El sólo hecho de intentar confeccionar el "Mapa de la Estrategia" genera un espacio de debate y enriquecimiento conjunto, que por sí sólo, vale el esfuerzo.

Fernandez A. [4], indica que el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a planificar mejor, entender, y comunicar la estrategia y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. Muchas organizaciones han sido capaces de diseñar modelos adecuados, pero han tenido problemas a la hora de implementarlo. El apoyo por parte de sus máximos responsables, el tener un equipo base de trabajo con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación por parte de personas claves, cada una aportando su punto de vista en facetas concretas del proyecto, son fundamentales para una implementación con éxito. Algunas implementaciones no han alcanzado todo su potencial por no tener en cuenta aspectos relacionados con las personas y las barreras al cambio. Para finalizar, aclara que el Cuadro de Mando Integral debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación y la gestión a través de clarificar el modelo de negocio y priorizar lo importante.

Attadia y sus colaboradores [5] hacen un análisis crítico del Cuadro de Mando Integral, distribuido en tres ejes: concepto, estructura y gestión. La mayor crítica conceptual al Cuadro de Mando Integral hecho por los autores es que el modelo no tiene en cuenta algunos factores importantes, como los juegos de poder dentro de las empresas y la influencia de la cultura. Las críticas estructurales apuntan a la dificultad en definir medidas de desempeño no financieras, de crear y de integrar las perspectivas por medio de la determinación de las relaciones causa y efecto y

de utilizar el mapa estratégico. Las críticas de gestión se deben a la falta de apoyo efectivo de la alta gerencia al proceso de implementación y que no siempre es conducido por un equipo multifuncional capaz de estructurar, comunicar y desdoblar verticalmente y horizontalmente el Cuadro de Mando Integral, creando el compromiso efectivo de los empleados con el modelo. Además de eso, frecuentemente no existe integración entre el CMI y otros sistemas de la organización (presupuesto, evaluación de desempeño, remuneración, etc).

Para Niven, P. [6], para que exista un cambio efectivo al adoptar el Cuadro de Mando Integral, es necesario que esté firmemente conectado a los sistemas de gestión, pasando a ser el soporte fundamental para el análisis de desempeño y la toma de decisiones. Según el autor, la implementación del Cuadro de Mando Integral sigue algunos pasos básicos e importantes en las fases de planificación y desarrollo:

- determinación de objetivos claros para su implementación.
- compromiso de los ejecutivos con la implementación.
- formar un equipo dentro de la organización que posea los conocimientos necesarios.
- Obtención y distribución de material base sobre misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva y competencias esenciales de los empleados.
- desarrollo de los objetivos y medidas de desempeño para cada perspectiva.
- establecimiento de metas para las medidas de desempeño con validación de las mismas con los ejecutivos y desarrollo del plan de implementación.

También es de vital importancia un plan de comunicación que tiene como objetivos:

- concientización sobre el Cuadro de Mando Integral en todos los niveles de la organización
- brindar educación sobre los conceptos-claves del Cuadro de Mando Integral para todos los involucrados
- generar el compromiso de las personas-claves en el proyecto;
- incentivar la participación en el proyecto y generar entusiasmo hacia el mismo.
- asegurar que los resultados del equipo sean comunicados rápida y eficazmente.

Los estudios de Andersen [7] apuntan para el grado de impacto que los planes estratégicos proporcionan en las organizaciones, influenciando directa y positivamente en la evolución de sus negocios. El autor resalta el desarrollo de esos planes en las pequeñas y medianas empresas que en su opinión, poseen un desafío mayor que las grandes, ya que necesitan combinar sus estructuras más simples a las ventajas de un plan estratégico que las mantenga competitivas. Para Andersen, un aliado en este desafío es el CMI que destaca los beneficios del gerenciamiento de los procesos más relevantes para esas empresas. Según el autor, el CMI en una empresa menor exige un proceso similar de implementación

a aquellos exigidos en las grandes empresas. La diferencia, básicamente, está en la duración de los procesos.

1.2. Tipo de diseño y estudio

El tipo de diseño metodológico adoptado en este trabajo es el cualitativo, ya que la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema y tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. A diferencia de otros tipos de estudios, que determinan la relación de causa y efecto entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en el que se da el asunto o problema. Por estas características creemos que este tipo es el que más se adapta a los propósitos de esta investigación.

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Definición de Misión, Visión y Estrategia

El punto inicial para poder diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral es la definición de misión, visión y estrategia.

La **Misión** de la empresa es la respuesta a la pregunta , ¿Para que existe la organización?. Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La **Visión** de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?. Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión efectiva debe abarcar objetivos realistas y aplicables, ser suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones y debe ser fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

La **Estrategia** es el camino o lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la Misión y Visión, puntualizando el enfoque de cómo alcanzarlo.

1.3.2. Surgimiento del Cuadro de Mando Integral

La propuesta de un sistema de medición de desempeño balanceado, con medidas de desempeño financieras, y no financieras, agrupadas en perspectivas y con el nombre de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) surgió luego de la publicación del artículo de Robert S. Kaplan y David P. Norton en la revista Harvard Business Review, en el año 1992.

El modelo y su respectivo uso evolucionaron luego de la propuesta inicial en 1992. Existen tres generaciones del Cuadro de Mando Integral: surgió como un sistema de medición de desempeño, cuyas medidas de desempeño financieras y no-financieras son agrupadas en cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna de los negocios, e innovación y aprendizaje) de forma a proveer una visión amplia del desempeño a los gestores.

Observando el uso del CMI, principalmente, por algunas empresas norteamericanas, Kaplan y Norton notaron que el desarrollo del CMI requería un esclarecimiento y comunicación de la visión y la estrategia de la organización. De esta forma, el CMI pasó a ser desarrollado a partir de estos requisitos y se tornó

un sistema de gestión del desempeño. Las perspectivas cambiaron para: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Además, obtuvieron énfasis las relaciones de causa y efecto entre las perspectivas y las respectivas medidas de desempeño, representadas en un mapa estratégico, que era una síntesis, en forma gráfica, de las hipótesis que constituyen la estrategia representada por el CMI. Una vez más, con la utilización del mismo en las empresas, Kaplan y Norton (2001) observaron que algunas empresas estaban consiguiendo con el CMI concentrar el trabajo de gran parte de los empleados en la implementación de la estrategia. Dentro de este concepto más amplio del CMI, la construcción del mapa estratégico es la base para tornar las estrategias de la empresa más explícitas. Por medio de una arquitectura lógica y amplia, la estrategia se describe en términos de objetivos, metas y las acciones de los gerentes para cada una de las cuatro perspectivas del CMI de forma a alinear los niveles jerárquicos para el alcance de los resultados deseados.

1.3.3. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que tiene por finalidad:

- Traducir la Estrategia, la Misión y Visión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño que informa a la alta dirección sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.
- Crear un modelo compartido de negocio para facilitar el consenso en toda la organización, permitiendo que sea un marco de referencia para el trabajo en equipo interdisciplinario.
- Comunicar a toda la organización cuáles son los objetivos estratégicos establecidos por la alta Dirección.
- Vincular los objetivos estratégicos establecidos por la organización con los indicadores que miden la evolución de dichos objetivos. Esta vinculación permite establecer recompensas sobre la base de indicadores de actuación que están relacionados directamente con objetivos estratégicos, permitiendo la alineación de los objetivos personales con los de la compañía.
- Servir de guía para que las iniciativas de mejoras propuestas estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos y se les asignen los recursos necesarios.
- Brindar el feedback necesario para cambiar el curso de las acciones e iniciativas efectuadas, o bien para reformular los objetivos estratégicos, con miras a lograr el desarrollo de la compañía.

1.3.4. Otras Características

- Incluye medidas financieras y no financieras.
- Incluye medidas referidas al corto, mediano y largo plazo.
- Incluye medidas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera presente y futura.
- Las medidas responden a relaciones de causa y efecto.
- Contiene la cantidad suficiente de datos para analizar y decidir sobre todas las perspectivas y su integración.

1.3.5. Diseño del Cuadro de Mando Integral

El proceso de instaurar el sistema de gestión del Cuadro de mando Integral se inicia cuando un líder crea el sentido de necesidad de cambio. A veces el cambio viene motivado por resultados organizacionales pobres. En otros casos el director general ve que los desafíos futuros serán diferentes de los del pasado. Las organizaciones deben adoptar nuevas formas de hacer negocios, incluso cuando no haya ninguna crisis aparente. Y también sucede cuando el director general quiere motivar a sus empleados a conseguir mejores resultados que los actuales. En todos estos casos, el ejecutivo reconoce la necesidad de cambiar pero tiene que encontrar formas de comunicar esa urgencia a todos los directivos y empleados, además de proporcionar una visión de lo que el cambio puede lograr.

Para poder diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral exitosamente, es necesario comprender cuál es la misión y visión que ha establecido la alta dirección. En función de estos elementos, conjuntamente con el conocimiento de la industria, deben establecerse las estrategias posibles para alcanzar los objetivos de la compañía⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Anexo I – Traducir una misión a resultados buscados

Luego, teniendo una idea clara de cuál es la estrategia, se construye el mapa estratégico, que es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Estos mapas ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa^(II). Un problema habitual en la selección de objetivos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se presentan agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro más comúnmente usadas son:

1. Perspectiva Financiera: los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a su mejora.

Como ejemplo de objetivos financieros pueden mencionarse: aumentar rentabilidad, flujo de caja, ahorro en costos, crecimiento en ventas, etc.

En esta perspectiva, la pregunta que nos debemos hacer es: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

Es importante mencionar que todos los objetivos del resto de las perspectivas deben tener una vinculación directa o indirecta con las medidas de la perspectiva financiera, conectándose entre sí por relaciones causa-efecto.

2. Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva deben identificarse los segmentos de clientes y de mercado que la empresa busca explotar. Sobre la base de estas metas, el Cuadro de Mando Integral debe determinar sobre cuáles variables hacer foco.

Genéricamente, puede decirse que existen tres tipos de atributos que son utilizados para medir esta perspectiva:

1. Atributos de producto
2. Imagen de la marca y de la compañía
3. Relación con el cliente

^(II) Anexo II – Ejemplo de Mapa Estratégico

3. Perspectiva del Proceso Interno^(III): En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe destacarse. Estos procesos permiten a la empresa:

1. Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.

2. Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Aquí, hay que preguntarse: ¿En qué quiere destacarse la compañía? En consecuencia, los gerentes deberán enfocarse a aquellos procesos que tengan mayor impacto en la satisfacción del cliente y en el logro de resultados económicos y financieros.

4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Para poder alcanzar las metas establecidas en las anteriores perspectivas, la compañía debe poseer una infraestructura adecuada, que debe contener como mínimo:

1. Capacitación para las personas integrantes de la compañía.

2. Infraestructura tecnológica acorde a las necesidades de los usuarios.

3. Sistema de motivación, delegación de poder y alineación de objetivos que potencien a las personas.

En esta perspectiva, las preguntas que se tienen que hacer los gerentes es: ¿Podemos seguir mejorando y creando valor para la compañía? y ¿Cómo lo podemos lograr?

Cabe destacar que esta perspectiva es la que habitualmente está menos desarrollada, pero es la que soporta a las anteriores tres perspectivas.

Relaciones de causa y efecto^(IV): Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la empresa a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para el CMI deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la organización. Para mejor entender este proceso, pongamos como ejemplo la siguiente situación: *Si* aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, *entonces*, tendrán mucho más conocimiento con respecto a la gama de productos, *entonces*, mejorará la eficacia de sus ventas. *Si* mejora la eficacia de sus ventas, *entonces* mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

^(III) Anexo III – Identificación de los procesos centrales y los de soporte

^(IV) Anexo IV – Cuadro de relaciones de causa y efecto

Indicadores Centrales

Como cada estrategia es única, cada Cuadro de Mando Integral debería ser único y contener varios indicadores únicos. Sin embargo, hay ciertos indicadores de resultados centrales que aparecen repetidamente en los CMI.

Los hemos identificado como:

Indicadores Financieros Centrales

- Rendimientos sobre la inversión/valor
- Rentabilidad
- Mix de ingresos/crecimiento

Indicadores Centrales del Cliente

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Satisfacción del cliente

Indicadores Centrales de Crecimiento y Aprendizaje

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

1.3.6.- Equipos de soporte para la implementación

La implementación debe ser liderada al máximo nivel en la organización. Al ser un proyecto integrador y que requiere tiempo y esfuerzo, es importante transmitir su relevancia para la organización. Ese apoyo debe ser continuado y no solo al inicio del proyecto.

Para que el modelo sea aceptado y utilizado, debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización. Para esto es necesario un buen proceso de comunicación. La comunicación tanto vertical como transversal en toda la organización es uno de los grandes beneficios que proporciona la implementación.

También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que puedan aportar valor, que además enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen. No se trata de que todo el mundo participe de todas las fases del diseño del modelo, pero sí de que distintas personas

aporten su conocimiento en algún momento, ya sea en la construcción de los mapas estratégicos o en la selección de indicadores para los objetivos, o en la forma de medir esos indicadores, o en la valoración de las iniciativas estratégicas, entre otros.

Es de vital importancia asignar un equipo de trabajo^(V) o “facilitadores” que gestionen la implementación. Su tarea es facilitar conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implementación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto. También es importante que haya un responsable último del proyecto y que para esa persona el proyecto de implementación del CMI sea su actividad principal.

Equipo ejecutivo

- Diseña la estrategia de la organización
- Desarrolla los objetivos y los resultados deseados (target)
- Asigna recursos
- Practica la comunicación de doble vía
- Elimina las barreras que se interponen para la implementación

Equipo de implementación

- Desarrolla las medidas adecuadas para los objetivos estratégicos planteados
- Adquiere conocimientos, y los aplica, sobre métodos de medición
- Reúne, analiza y muestra datos
- Integra el CMI a su sistema de gestión

Líder de proyecto

- Es el timonel del proyecto. Es una persona clave. Es responsable por el éxito o fracaso de la implementación
- Debe ser un individuo respetado, con amplios conocimientos y mucha energía
- Asigna tareas y controla su cumplimiento
- Organiza reuniones y sus respectivas agendas
- Mantiene a todo el grupo focalizado
- Comunica los progresos a todos los interesados
- Es también miembro de los equipos

^(V) Anexo V – Equipos de soporte para la implementación

Facilitador

- Es el navegador del proyecto
- Asegura el uso adecuado de las herramientas
- Dirige el proceso de implementación
- Asiste al líder del proyecto

1.3.7. Otros factores a tener en cuenta

Las medidas financieras son típicamente las más fáciles de crear ya que nos resultan familiares y los datos ya existen. Habitualmente, el principal desafío suele ser reducirlas a un número razonable. Pero a medida que ingresamos en las otras perspectivas se torna más complejo obtener “buenas” medidas. Generalmente las medidas que muestran resultados pasados son más fáciles de crear que las medidas directrices del desempeño futuro. Debemos tener en cuenta que las medidas no deberían ser más de 20 a 25 en total, es decir 5 a 8 por perspectiva.

Una vez que se han seleccionado las medidas, el equipo de implementación debe comenzar a completar el CMI con números. Pero podemos encontrarnos con la falta de disponibilidad de los datos, por diferentes razones, entre otras: la ineficiencia de los sistemas de información, los datos no existen porque nunca antes han sido medidos, falta de disciplina en la entrada de datos que trae como consecuencia la no confiabilidad de los mismos o procesos de medición inexistentes o escasamente definidos.

La fijación de resultados deseados (standards) también es de extrema importancia, ya que los mismos comunican el que (magnitud), el cuando (oportunidad) y las medidas para lograrlos (como).

1.3.8. Entornos apropiados para la implementación de un CMI

No todos los entornos son apropiados para la implementación de un CMI. El éxito de su implementación va a depender de varios factores. Es determinante el compromiso del CEO como sponsor del CMI, así como del equipo de ejecutivos que lideran la compañía. También se requiere un claro sentido de propósito para aclarar y lograr consenso sobre la estrategia, focalizar la organización, lograr la integración entre áreas e impulsar el cambio.

Cuando en la organización existe una cultura basada en el pensamiento a corto plazo, o donde los máximos ejecutivos piensen que ya tienen todas las medidas adecuadas y perciban el CMI como un reporte más, es muy difícil que la implementación del CMI se pueda llevar a cabo con éxito. También hay otros factores que lo dificultan, como cuando los ejecutivos no se comprometen y ni se

involucran o cuando se habla de estrategia y se basan las compensaciones solo en resultados financieros de corto plazo. Esto resulta en un Cuadro de mando Integral que no refleja la visión ni la estrategia.

1.3.9. Barreras para implementación de la estrategia

Debemos tener en cuenta que pueden existir barreras dentro de la organización que pueden llevar al fracaso en la implementación. La experiencia en las implementaciones indican que hay un alto porcentaje de empresas que fallan en alguna de las diferentes etapas del proceso. A seguir nombramos algunas de las causas principales de estos fracasos.

1. Carencia de Liderazgo y Visión Estratégica:

La implementación del CMI es un proceso gerencial que requiere la participación directa y activa de los altos líderes de la misma. Muchas organizaciones, al iniciar los procesos de implementación del CMI, delegan completamente esta importante tarea a los niveles medios, y pierden el contacto directo con el proceso. La visión estratégica de la organización, suele estar en la mente de quienes la dirigen, más que en los afiches de las paredes o en los "documentos oficiales". La experiencia ha demostrado que la manera de traducirla y comunicarla, es a través de la participación directa de esos líderes. Son ellos los que deben articular esta visión, identificar los temas clave de éxito (temas estratégicos), traducirla a objetivos realizables, asegurarse de que estos sean medibles a través de indicadores estratégicos y, finalmente, servir de catalizadores en el proceso de implementación de las acciones, proyectos o iniciativas que garanticen el logro de las metas que se planteen. Sin el consenso de los líderes en la caracterización de sus clientes, las relaciones con sus accionistas y lo que ellos esperan de usted, no se asegura la alineación entre estrategia y medición, que confluyan en el éxito de la organización.

Una herramienta de apoyo para la participación del equipo ejecutivo, es la de realizar las "entrevistas ejecutivas" durante la fase inicial del proyecto, que permita recabar las percepciones de cada uno de sus miembros, individualmente, sobre la orientación estratégica, visión, oportunidades y retos. Estas percepciones individuales, serán validadas en los talleres que progresivamente se llevarán a cabo en el proceso de implementación.

Finalmente, la presencia visible y activa de los líderes, dará una mayor credibilidad en el proceso de implementación a todo el personal, garantizando un compromiso tanto intelectual, como emocional que asegure la vinculación del personal en el éxito del proceso.

2. Un largo proceso de implementación:

No hay que esperar a tener "todo perfectamente definido" para iniciar su uso en la organización. Gran parte de los procesos están sujetos a esta barrera de éxito, que tiene una alta relación con la premisa del liderazgo participativo en la traducción de la visión. Es necesario aprovechar el "momento" organizacional que se genera con un proceso de cambio como lo es el de la implementación del CMI. Si los líderes exigen acciones con resultados, además de un proceso vinculado de rendición de cuentas a través de toda la organización, se logrará esta premisa de éxito. La experiencia con algunos de los pioneros, es que ellos arrancaron la implementación del sistema con un 30% o 50% de las medidas definidas. El resto las terminaron de definir según un programa de implementación medida por medida.

Si no se aprovecha este momento, aquellos que desean mantener el "status quo" de los sistemas de gerencia vigentes, tendrán argumentos para regresar y conservar los mecanismos a los que están habituados y con los que se sienten conformes y seguros, manteniendo la gerencia a "libro cerrado" y no a "libro abierto" como la que promueve el CMI.

3. Considerar el Proceso como Estático y no Dinámico:

Manejar el mapa estratégico, temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas "como grabado en piedra", puede ser una barrera importante. El CMI es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, entre otros, lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas.

El sistema gerencial basado en el CMI está basado en el diálogo continuo. La dinámica es además promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia. En el proceso de diálogo sobre toma de decisiones en torno al CMI como herramienta de desempeño en el logro de la estrategia, debe existir un aprendizaje de doble lazo, operacional por un lado, y estratégico por el otro, que implica frecuentemente cambios de orientación para mantener el rumbo final hacia la visión de la organización. Esto sugiere un proceso de estrategia continua, no estática. La generación y revisión estratégica, debe impactar los procesos de reuniones o juntas de toma de decisiones, su estructura, su dinámica y sus actores.

4. Sinergia con Iniciativas existentes:

Cuando se descubre alguna metodología o herramienta gerencial y se inicia el proceso de incorporar la misma a los paradigmas vigentes en una organización, siempre hay que enfrentar la resistencia al cambio, que generalmente se expresa con la pregunta "¿será esta otra moda más?". Algunos piensan "no hemos terminado de consolidar el uso de una herramienta, cuando ya aparece otra, y otra, y otra...". El CMI no escapa de esta realidad. En los procesos de

implementación del CMI, este suele “competir” en el interés y tiempo de dedicación de la dirección y gerencia, con otras iniciativas de impacto estratégico como los sistemas de calidad, ISO-9000, tecnologías de información, entre otros. Hemos visto múltiples casos en los que la complementariedad de las metodologías o herramientas no se ha destacado, llegando a generar una competencia destructiva entre ellas, que limita o elimina el impacto que la sinergia entre las mismas puede lograr. Lo importante de este complejo sistema de herramientas, es explotar su complementariedad. Todas las herramientas, tecnologías o modelos de pensamiento, evolucionan, se integran se complementan, y en ese proceso evolutivo es en donde la “inteligencia del negocio” se hace necesaria para tomar lo mejor de cada una e incorporarla a su propio modelo operativo, pasando de esas respuestas parciales que cada una de esas herramientas nos dan, hacia una respuesta total, o por lo menos, más abarcativa. Si nos centramos en una sola herramienta, y creemos solamente en ella, podemos perder las oportunidades que las otras nos ofrecen. El panorama expresado luce complejo, y lo es, pues por lo general no es sencillo lograr el balance e integración entre las diferentes herramientas, si se considera a su vez que la implementación de cada una de estas metodologías suele estar a cargo de diferentes entes dentro de la organización, con barreras organizacionales, de liderazgo, de poder, comunicacionales, y en algunos casos, hasta geográficas. En este sentido, los responsables de la implementación del CMI deben buscar la complementariedad y la alianza interna con los “dueños” de otras iniciativas para buscar la sinergia entre ellas. Al final, la experiencia ha demostrado que el CMI se convierte en el elemento aglutinador, que demostrará la utilidad del conjunto de iniciativas, como impulsoras del logro de los objetivos estratégicos plasmados a través del CMI. Todas las iniciativas, incluyendo la del CMI, deben expresar sus propósitos y beneficios en las relaciones de impacto a los objetivos estratégicos y en las relaciones de causa y efecto representadas en el mapa estratégico.

Además de las barreras mencionadas, podemos encontrar otros inconvenientes:

1. Falta de relación con los recursos necesarios
2. Errores en la cuantificación y en la determinación de los tiempos
3. Insuficiente desarrollo del entrenamiento estratégico
4. Retroalimentación inadecuada de la marcha de las acciones
5. Influencia del sistema económico (falta de proyección ante cambios o inestabilidades)
6. Falta de velocidad de reacción

2. Metodología Operativa

2.1. El Cuadro de Mando Integral en las PyMEs

2.1.1. Definición de PyMEs

No hay unidad de criterios con respecto a la definición de las PyMEs, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definir las. Otros toman como referencia el criterio económico-tecnológico.

Sin embargo, la definición de las PyMEs en la mayoría de los países latinoamericanos sigue estando basada en la cantidad de trabajadores. Estas definiciones tienen un sesgo cuantitativo ya que se incluyen, además, requisitos que tienen en cuenta la cuantía de sus activos y ventas.

En la Argentina se usaba una fórmula polinómica que dependía de tres atributos: personal ocupado, ventas anuales y patrimonio neto, para saber cuando estábamos frente a una PyME. Con respecto a la cantidad de ocupados, se consideran empresas pequeñas cuando tienen menos de 50 ocupados y empresas medianas cuando tienen entre 50 y 200 ocupados.

Ese criterio fue reemplazado por la Ley 25.300 (que expresa: "se tendrá en cuenta para determinar la condición de la empresa, el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al valor agregado e Internos") por otro criterio cuantitativo que tiene en cuenta solamente los niveles de facturación, reglamentado por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME).

Actualmente, la clasificación que se utiliza para definir a una empresa como PyME en la Argentina, depende de las ventas anuales promedio de los últimos tres ejercicios, siendo diferente el corte de acuerdo al sector al que pertenezca la empresa:

Tamaño / Sector	Agropecuario \$	Industria y Minería \$	Comercio \$	Servicios \$	Construcción \$
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

Disposición SSEPYMEYDR N° 147/2006 y N° 22/2001.

Esta definición de PyMEs es una definición cuantitativa, involucrando cantidades de personas, ventas o activos. Existe otra definición de tipo cualitativa emitida por el C.E.D (Committee for Economic Development), en donde se indica que una empresa es una PyME si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Capital suministrado por los propietarios.
- Actuación fundamentalmente en el área local.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en el que actúan.

Es evidente entonces que no existe una única definición de PyMEs, ya que depende de muchos factores, no sólo cuantitativos o cualitativos sino también de factores relacionados con la actividad que realice, con el sector de la economía en que se encuentre, con la situación económica y social del país, entre otros. Además, es un concepto muy dinámico que ha ido cambiando y que lo seguirá haciendo a lo largo del tiempo.

Pero más allá de las discrepancias que puedan existir en la materia, la realidad productiva internacional muestra que los países que han encontrado la senda del desarrollo son aquellos que cuentan con una elevada cantidad de empresas en relación a su población y territorio. Aún entre los Estados Partes o asociados al MERCOSUR, en lo que sí existe coincidencia es en que las PyMEs son generadoras del 64% del empleo mundial y base del desarrollo regional.

Diversos especialistas coinciden en que las PyMES argentinas son muy pequeñas si se las compara con las de otras economías de similares características. Aún así, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas juega un papel central, ya que las mismas fueron las principales generadoras de empleo en los últimos años, generando más del 65% del crecimiento en la dotación de fuentes de trabajo en el país.

2.1.2. Características de las PyMEs

En cuanto a las características de las pequeñas empresas, se destacan las siguientes:

- Propietario y administración interdependientes: en esta situación, empresa y empresario se confunden. Normalmente, empresa y empresario utilizan la misma cuenta corriente y a veces, poseen la misma dirección, no existiendo una distinción clara entre los asuntos personales y los asuntos administrativos.

- No domina el sector donde opera: la empresa ocupa un nicho de mercado, como servicios especializados, donde las grandes empresas no consiguen actuar eficazmente.
- Estructura organizacional simples: no existe una gran preocupación con los niveles jerárquicos definidos, y generalmente existen solo dos niveles: patrón y empleados.

Entretanto, la principal característica de las pequeñas empresas es su modo emprendedor. Según este abordaje, se identifican un fundador que toma las principales decisiones de la organización de forma osada, arriesgada e intuitiva. En este sentido, el modelo de gerenciamiento utilizado por las pequeñas empresas refleja la personalidad del propietario. Según este enfoque existen doce influencias claves en la administración de estas empresas:

1. equipo administrativo muy pequeño
2. gerentes desempeñan papeles multifuncionales
3. falta personal especializado por falta de recursos
4. sistemas de control son informales
5. el líder tiene “poderes” amplios
6. escasez de mano de obra
7. control limitado sobre el ambiente y pocos recursos para explorarlo
8. mayor intimidad del equipo de trabajo – conflictos se resuelven más fácilmente
9. dificultad (poco peso) para obtención de capital
10. proceso tecnológico limitado
11. poca variedad de productos, pero poseen gran flexibilidad
12. mercado y participación de mercado limitados

2.1.3. Diferencias entre las pequeñas y grandes empresas

Históricamente, las pequeñas empresas siempre estuvieron relacionadas al desarrollo económico y social en el escenario mundial, especialmente en la absorción de mano de obra. La importancia de la pequeña empresa es, en todas partes del mundo, cada vez más evidente, especialmente por su capacidad generadora de empleos, cuya cuestión ha afectado a todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo. Además de la capacidad de proveer nuevos empleos, las pequeñas empresas también contribuyen con la introducción de la innovación, con el estímulo a la competencia económica, auxiliando a la gran empresa, además de producir bienes y servicios eficientemente. Como introductora de innovaciones, la historia muestra que muchos de los avances científicos fueron originados por inventores independientes y pequeñas organizaciones. Como ejemplo de nuevos productos creados por pequeñas empresas en el siglo XX, tenemos: fotocopias, insulina, aspiradora de aire, penicilina, cosechadora de algodón, cierres, transmisión automática, helicóptero,

dirección electrónica, películas en color, y lapicera esferográfica. En este aspecto, las grandes empresas tienden a mejorar los productos existentes, dejando de lado, en la mayoría de las veces, ideas nuevas y poco comunes.

Comparando a las pequeñas empresas en relación a las grandes empresas^(VI), en el actual escenario donde predomina una economía globalizada y altamente competitiva, no existe lugar para empresas gigantescas, generalmente lentas, ineficientes y auto-suficientes. Tienen ventaja las pequeñas empresas, cuya agilidad en las decisiones y en la comunicación es mayor, además de su capacidad de adaptarse rápidamente a las transformaciones del mercado consumidor. Además su proximidad con el consumidor favorece a la mayor eficiencia en el momento de atender las necesidades del mercado.

2.1.4. Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMEs

Resguardando las características que individualizan las empresas de grande, medio y pequeño porte, entendemos que el abordaje metodológico del CMI para una PyME será prácticamente el mismo utilizado en grandes empresas. Lógicamente, algunos puntos deberán adecuarse a la realidad de las pequeñas empresas, para que exista una mayor probabilidad de éxito.

Teniendo en cuenta que las pequeñas empresas, de acuerdo con sus características, generalmente no cuentan, de forma parcial o total, con una formalización de sus procesos básicos de gestión, es necesario que la implementación del CMI recorra un camino simple en cuanto a su comprensión y aplicabilidad, para que sea de fácil acceso a todos los integrantes de la empresa.

Un problema frecuente para la implementación del CMI es que las empresas pequeñas generalmente no poseen visión, misión o estrategias bien definidas, lo que las imposibilita de saber cual es su direccionamiento en el mercado, la posición real que ocupan y, muchas veces, el grado de compromiso de los integrantes de la empresa con este proceso que depende incondicionalmente del cambio de comportamiento de los mismos y sobre su participación para poder obtener resultados y beneficios finales.

Para las empresas que ya poseen alguna definición estratégica en su gestión, el CMI será una excelente oportunidad para rever su misión y visión pudiendo redefinir sus objetivos estratégicos.

^(VI) Anexo VI Diferencias entre Pymes y grandes empresas

Partiendo de los principios hasta aquí mencionados, es necesario que se realice un análisis minucioso para poder implementar el CMI, ya que estas evaluaciones contribuyen para que exista una reducción de fallas en los procesos y consecuentemente, una optimización del tiempo reduciendo costos y aumentando la calidad final de los productos y servicios.

Es importante reforzar la necesidad de un seguimiento dinámico del gerenciamiento en una pequeña empresa, ya que los cambios ocurren a un ritmo bastante acelerado.

2.2. Procedimiento propuesto para la implementación del CMI en PYMES

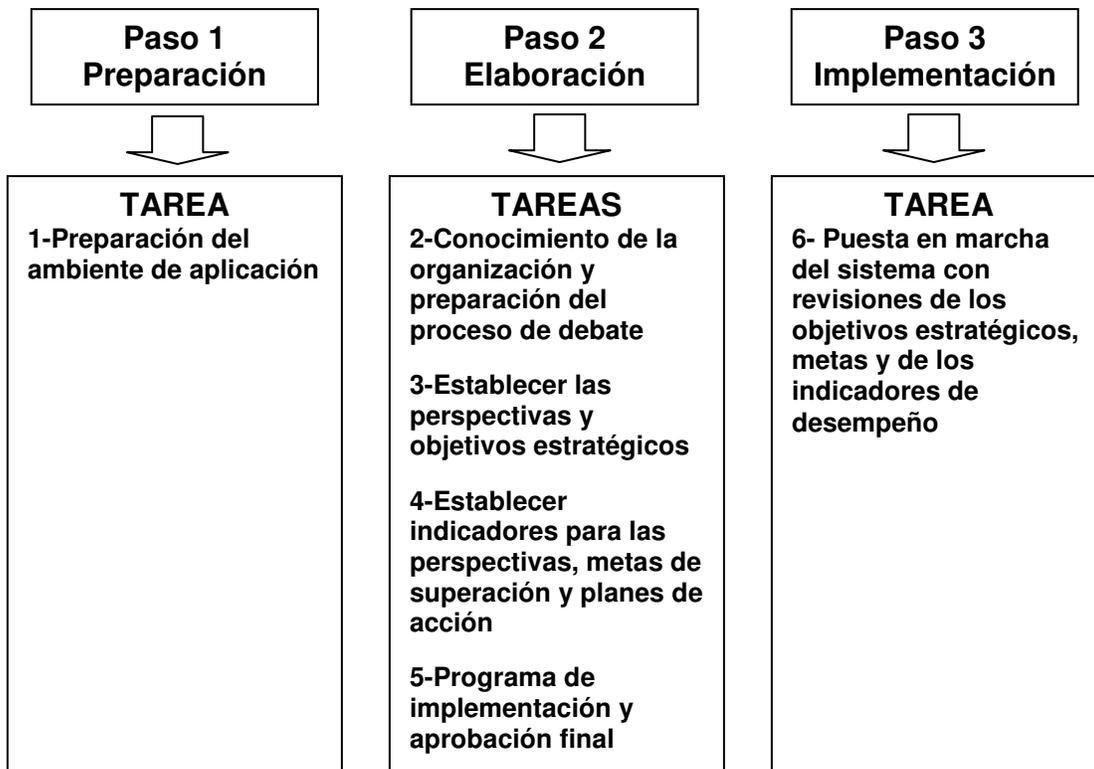
Lo que se sugiere en el proceso de implementación del CMI en pequeñas empresas, es el delineamiento de un plan típico y sistemático que se desarrollará en tres pasos subdivididos en seis tareas, permitiendo de esta forma, un mayor compromiso con el CMI, tanto de sus propietarios como de sus empleados, proporcionando a todos el alcance de sus objetivos estratégicos. La propuesta de implementación del CMI en pequeñas empresas, está realizada en base a los estudios de Ottoboni, que creó un abordaje direccionado a las empresas de pequeño porte.

La propuesta consta de tres pasos^(VII): preparación, elaboración, e implementación, que a su vez son subdivididos en seis tareas, respectivamente: preparación del ambiente de aplicación; conocimiento de la organización y preparación del proceso de debate; establecimiento de las perspectivas y objetivos estratégicos; establecimiento de los indicadores para las perspectivas, metas de superación y planes de acción; preparación de la implementación y de la aprobación final, y, para terminar, la puesta en marcha del sistema, con revisiones de los objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempeño.

A continuación se expone un cuadro resumiendo los pasos de preparación, elaboración e implementación.

^(VII) Anexo VII– Resumen propuesta de incorporación del CMI en pequeñas empresas

Procedimiento propuesto de implementación del CMI



2.2.1. Detalle del proceso propuesto

2.2.1.1. Preparación: 1º Paso

a) Tarea 1: Preparación del ambiente de aplicación

En esta tarea, es necesario un mediador para trabajar en la concientización de la administración de la empresa sobre los beneficios del CMI. El mediador deberá tener experiencia en CMI, además de conocer sobre la realidad de las pequeñas empresas para poder optimizar y maximizar los propios recursos de las mismas debiendo ser, preferentemente, una persona externa a la empresa, ya que en este tipo de organizaciones, los empleados poseen una acumulación de funciones y no podrían dedicar el tiempo y la intensidad necesaria para atender las demandas de la implementación de este proceso. El mediador, deberá preparar un material básico que contenga información sobre que es el CMI y presentar el beneficio que tendría la empresa al implementarlo. Luego de esta concientización, es necesario obtener información estructural de la empresa, información sobre su

posicionamiento en el mercado y sobre las actividades que realiza. Esta información puede ser obtenida a través de entrevistas con los propietarios. Un gerenciamiento como este puede proporcionar a la empresa un aumento de productividad, ganancias y crecimiento final a partir del compromiso de todos, a partir de la formalización de los procesos mencionados.

2.2.1.2. Elaboración : 2º Paso

a) Tarea 2: Conocimiento de la organización y preparación del proceso de debate

Esta tarea sirve para que el mediador adquiera conocimiento de las particularidades de la empresa, que se obtiene visualizando su organigrama, aunque muchas veces no está formalmente presentado. En estos casos, deberá ser confeccionado para que sea posible alinear estrategias, comunicaciones e información.

El conocimiento específico de la organización define el éxito de la implementación del CMI, por ello, el mediador, a través de nuevas entrevistas con los propietarios indaga sobre la formalización de los controles internos. En un control económico-financiero, por ejemplo, es necesario que exista un flujo de caja, un análisis de costos de sus productos y servicios, además de información sobre la ganancia que puedan brindar los mismos.

También debe verificarse la capacidad productiva y de ventas de la empresa, evaluando cada sector, sus recursos humanos y técnicos disponibles.

En el caso de que la empresa ya posea información básica formalizada, es necesario realizar una revisión y adaptación a las necesidades de implementación del CMI. Caso contrario, se supone que en el plazo de un mes, esta información pueda estar disponible.

Usualmente, en las pequeñas empresas, este tipo de información no está formalizada y tampoco es parte de la integración entre los sectores, a pesar de que muchas veces, están claras para los propietarios. En este contexto, el debate entre los propietarios y el mediador enriquece el proceso, ayudando en la definición o revisión de la misión, visión y estrategia que sustentarán todo el proceso de implementación del CMI en la empresa.

A partir del conocimiento sobre las características citadas y pormenorizadas, se pasa a una segunda etapa, donde el mediador se reúne con los propietarios para hablar sobre la posición en la cual se encuentra la empresa en el mercado actual, con sus características internas y condiciones externas.

Por lo tanto, para que el mediador pueda confirmar la misión, la visión y la estrategia de la empresa es necesario que le informe a los propietarios sobre estos conceptos, ya que el CMI se basa en la visión compartida de los mismos.

La visión de una empresa debe proyectarse al futuro y superar la realidad actual, con el objetivo de antever proyectos, limitaciones y posibilidades para analizar las perspectivas a ser alcanzadas, debiendo esa elaboración tener como dirección el consenso que guiará toda la empresa a lo largo del proceso.

La misión, define cual es el negocio de la empresa, que está haciendo y lo que debería estar haciendo, ya que con el pasar del tiempo el enfoque de las principales actividades de la empresa pueden haber cambiado acorde a las necesidades y posibilidades de la organización. Dentro de la misión están la visión y los objetivos de la misma. Con la misión se crea una expectativa positiva de crecimiento interno y externo de la empresa. La estrategia es la forma utilizada para extraer información que servirá para definir los procedimientos y los planes de acción con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Luego de confirmados y establecidos estos conceptos, la organización puede continuar con la próxima etapa.

b) Tarea 3: Establecer las perspectivas y objetivos estratégicos

Aún en contacto directo con los propietarios de la organización, el mediador presenta documentos sobre la misión, visión y estrategias, estableciendo las cuatro perspectivas citadas en el modelo original de Kaplan y Norton: financiera, de acuerdo con los objetivos financieros de la empresa; de los clientes, de acuerdo con el mercado externo; de los procesos internos, de acuerdo con la mejora de los procesos operativos existentes; y de aprendizaje y crecimiento, de acuerdo con la necesidad de infraestructura.

Los objetivos estratégicos deben ser como máximo dos para cada perspectiva, siendo que, en el caso de las pequeñas empresas, es necesario que sean simples, de fácil comprensión y de gran alcance, debiendo ser lo suficientemente prácticos para el alcance de resultados a corto plazo y de fácil visualización por parte de los propietarios y demás líderes, como también, deben estar de acuerdo con las perspectivas que generan el desarrollo de la organización (financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento) que necesariamente deben estar continuamente inter-relacionadas.

c) Tarea 4: Establecer indicadores para las perspectivas, metas de superación y planes de acción

En esta etapa es importante que el mediador conozca todos los procesos funcionales de cada área, lo que puede ser obtenido a través de entrevistas individuales con los responsables de cada área. Esta información les servirá de soporte para que en un segundo momento, en un taller de trabajo con estas mismas personas, se realicen reuniones en las cuales todo lo que las personas involucradas expresen, debe ser considerado y relacionado (procedimientos, comentarios, sugerencias y críticas) para que, posteriormente, sean seleccionados los factores relevantes y accionadas las prioridades, así como las metas y los respectivos planes de acción.

De esta forma, el proceso se torna más dinámico, con una mayor variedad y volumen de información para la etapa siguiente, aproximando a todos los involucrados a las metas de la empresa de acuerdo con el plan de cada sector, consolidando las perspectivas.

En la pequeña empresa las personas que idealizan estas metas y planes serán, muy probablemente, las mismas personas que los ejecutarán, al contrario de las grandes empresas que comúnmente, separan el establecimiento de los indicadores para las perspectivas, de las metas de superación y también, de los planes de acción.

d) Tarea 5: Programa de implementación y aprobación final

En un segundo taller de trabajo, nuevamente con los propietarios y los líderes, el mediador invita a más empleados de cada sector, con el objetivo de divulgar el procedimiento entre las personas, presentando un plan de gestión construido a partir de la selección y consolidación de la información obtenida en la etapa anterior. Este plan puede ser presentado como un cuadro, como sugerimos a seguir.

Perspectivas, objetivos, indicadores, factores críticos	Financiera	Crecimiento/ aprendizaje	Procesos Internos	Clientes/ Mercado
Objetivos Estratégicos				
Indicadores seleccionados				
Factores críticos p/el éxito				
Indicadores direccionadores				
Plan de Acción				
Metas Estratégicas				

De esta forma todos pueden visualizar las perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos relacionados con indicadores, factores críticos, planes de acción y metas de superación que pondrán el plan en funcionamiento.

También se definen las formas de divulgación que pueden ser a través de un *software* específico, planillas de Excel, intranet, entre otros, de acuerdo con la disponibilidad de la empresa, definiendo, al mismo tiempo, los responsables por la carga de datos en cada sector.

La difusión de los nuevos conceptos del CMI entre los líderes y el resto de los empleados es esencial para el consenso final y para tener éxito en la implementación, además de los cambios de comportamiento necesarias para la aceptación y práctica de los nuevos conceptos.

En el cuadro serán presentados los índices que, luego de ser obtenidos y analizados por los sectores involucrados, podrán ser controlados y también alterados. Este tipo de presentación de los indicadores conecta los sectores de la información esencial con las perspectivas de la estrategia de la empresa.

2.2.1.3. Implementación: 3º Paso

a) Tarea 6: Puesta en marcha del sistema, con revisión de los objetivos estratégicos, metas y de los indicadores de desempeño.

En esta etapa, es necesario hacer monitoreos constantes de la información, la realización de balances fidedignos de los indicadores, como de la programación de nuevos *workshops* para verificar si los beneficios alcanzados con el CMI van a garantizar el éxito de la implementación.

En las pequeñas organizaciones es viable, como también en las grandes, que la idea central sea difundida en todos los niveles, que exista un conocimiento de sus objetivos y estrategias, con el objetivo de que se establezca, concretamente, la posibilidad de gerenciamiento a través del CMI.

La implementación del CMI en una pequeña empresa necesita realizarse en un corto período de tiempo desde su preparación, para que los aspectos que sirvieron de base para las definiciones de los indicadores ya no estén cambiando. Se sugiere que el tiempo de preparación sería de uno a dos días, la elaboración tendría una duración de cuatro semanas; sin tener, entretanto, tiempo sugerido para su implementación.

Usualmente, cualquiera que sea la propuesta de cambio, existen etapas a ser superadas, como por ejemplo, la propia resistencia a los cambios. En el caso de una propuesta del CMI aplicado a una pequeña empresa, que busca alterar mecanismos de funcionamiento (a pesar de las deficiencias), las dificultades no solo aparecen, sino que, se unen a las propias características de una pequeña organización, donde los procesos no están totalmente formalizados, y por ello, se presentan como barreras naturales a la implementación.

Entretanto, partiendo de la fase de sensibilización y de concientización de las personas, el momento de la dificultad y del miedo a lo nuevo, puede ceder espacio a la motivación por el conocimiento del mejor funcionamiento gestional y de las mejoras que se reflejarán en la operatividad de cada uno en su sector.

2.3. Procedimiento propuesto de implementación del CMI en empresa ejemplo

2.3.1. Información general de la Empresa B

La empresa B es una sociedad de responsabilidad limitada compuesta por cinco socios que se dedica al desarrollo y producción de módulos didácticos para entrenamiento, investigación y desarrollo en las áreas de electro-electrónica, informática y telecomunicaciones. Estos módulos didácticos se destinan a instituciones de enseñanza y también a centros de entrenamiento y calificación profesional. El objetivo de estos módulos es auxiliar y estimular las clases prácticas, de forma a permitir un aprendizaje dinámico, real y sin pérdida de tiempo.

Algunos datos considerados relevantes sobre la empresa B:

- Nombre: Empresa B
- Ramo de Actividad: Electro-electrónica, informática y telecomunicaciones
- Principales productos: Módulos didácticos
- Proceso productivo: a pedido
- Número de empleados: 12 empleados y 5 pasantes de ingeniería

2.3.1. Estructuración para implementación del abordaje propuesto en la Empresa B

▪ Etapa 1 – Tarea 1:

La primera tarea propuesta consiste en la identificación de la necesidad de medir el desempeño, sus principales beneficios y que es lo que se espera obtener con la medición y la creación de un ambiente favorable.

Esta tarea se inició con la presentación de la propuesta de aplicación del modelo a uno de los socios y a la gerencia de la empresa. El director, que también es uno de los socios, le pareció interesante la idea, pero prefirió consultar con los demás propietarios. Con la aprobación de los mismos fue posible dar inicio al proceso de estructuración para implementar el modelo.

Si bien la Empresa B considera la facturación como principal indicador, cree que es válida la idea de combinar indicadores financieros y no financieros con indicadores direccionadores de los procesos y de los resultados.

Los principales beneficios identificados por la Empresa B fueron, además de conocer la metodología propuesta, tener la oportunidad de entender y formalizar la estrategia que ya había sido adoptada de manera intuitiva. Como el equipo es pequeño, la empresa B considera que no habrá mayores dificultades para comunicar la estrategia y al mismo tiempo, conseguir el compromiso de sus empleados.

▪ Etapa 1 – Tarea 2:

La segunda *tarea* del modelo, que tiene como objetivo tornar más explícitos la misión, visión, la estrategia y los objetivos estratégicos de la empresa, fue ejecutada luego de la aprobación de la propuesta por los socios e identificación de los beneficios y resultados esperados.

Se observó que si bien la organización no posee un plan estratégico formal, sus propietarios poseen una buena relación con sus clientes, proveedores y empleados. De esta forma sabemos cuales son sus necesidades, cuales son los objetivos estratégicos de la empresa y cual es la mejor forma de satisfacerlos.

De esta forma, la **Misión** de la Empresa B es la siguiente: “atender las necesidades didácticas y de laboratorio en la enseñanza y desarrollo de la electrónica e informática, y contribuir, directa e indirectamente, para la evolución tecnológica del sector industrial”.

Su **Visión** es: “ser la mejor empresa nacional productora y proveedora de módulos didácticos para la enseñanza de la electrónica y la informática”.

La Empresa B identificó los siguientes **Objetivos Estratégicos**:

1- Perspectiva financiera: aumentar la facturación;

2- Perspectiva de los procesos internos: mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos;

3- Perspectiva de los clientes/mercado: actuar en todo el territorio nacional y asegurar la fidelidad de los clientes.

4- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: agilizar el proceso de desarrollo de nuevos productos;

Como la facturación es el principal indicador utilizado por la Empresa B, de cierta forma fue fácil la identificación de su principal objetivo estratégico: aumentar la facturación y en consecuencia, el crecimiento.

▪ **Etapa 1 – Tarea 3:**

El objetivo de la tercera tarea es la identificación de los factores críticos y de los indicadores direccionadores y de resultado, además de las metas estratégicas. Como la empresa atiende a un mercado bastante específico, el de instituciones de enseñanza y centros de entrenamiento, la Empresa B atribuye su éxito a los siguientes factores:

1- Perspectiva financiera: precios competitivos, lo que contribuye para poder proveer los equipos a instituciones públicas a través de procesos de licitación;

2- Perspectiva de los procesos internos: resistencia y durabilidad de los equipos que constituye la mejor propaganda de los productos producidos y provistos por la empresa. Además de su excelencia operativa, la empresa también atribuye su éxito al cumplimiento de los plazos de entrega, lo que constituye un motivo de orgullo ya que la empresa nunca pagó multa por atrasos;

3- Perspectiva de los clientes/mercado: calidad del material didáctico de apoyo además de la buena relación existente con los clientes.

4- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: tecnología utilizada y el desarrollo de productos que atienden efectivamente las necesidades de sus clientes;

La empresa B tiene definidas las siguientes metas estratégicas:

1- Perspectiva financiera: aumentar la facturación en un 50 % el próximo año.

2- Perspectiva de los procesos internos: entregar dos equipos a los clientes en un tiempo máximo de 45 días;

3- Perspectiva de los clientes/mercado: aumentar la satisfacción de los clientes, reducir el número de quejas y ocupar un porcentaje mayor del mercado.

4- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: desarrollo de tres nuevos productos en el próximo año;

Luego del análisis de los factores críticos y de las metas estratégicas, fueron identificados los indicadores:

1- Perspectiva financiera:

- a) indicadores resultantes: facturación total y número de equipos vendidos;
- b) indicadores direccionadores: costo y precio unitario de los equipos;

2- Perspectiva de los procesos internos:

- a) indicadores resultantes: tiempo total (entre presupuesto y hacer efectivo el pedido, entre pedido y entrega, entre entrega y recepción de la factura);
- b) indicadores direccionadores: índice de pedidos efectivos, índice de entrega de los pedidos, índice de recepción de los pedidos e índice de defectos;

3- Perspectiva de los clientes/mercado:

- a) indicadores resultantes: número de clientes por ciudad/región;
- b) indicadores direccionadores: Número de quejas, índice de fidelidad (vuelve a comprar), índice de nuevos clientes, índice de satisfacción de clientes, número de atención al clientes con dudas;

4- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

- a) indicadores resultantes: número de nuevos productos lanzados al mercado al año y volumen de recursos invertidos en investigación y desarrollo;
- b) indicadores direccionadores: tiempo de desarrollo de nuevos productos; número de horas de entrenamiento de los empleados; volumen de recursos invertidos en investigación y desarrollo.

▪ **Etapas 2 – Tarea 4:**

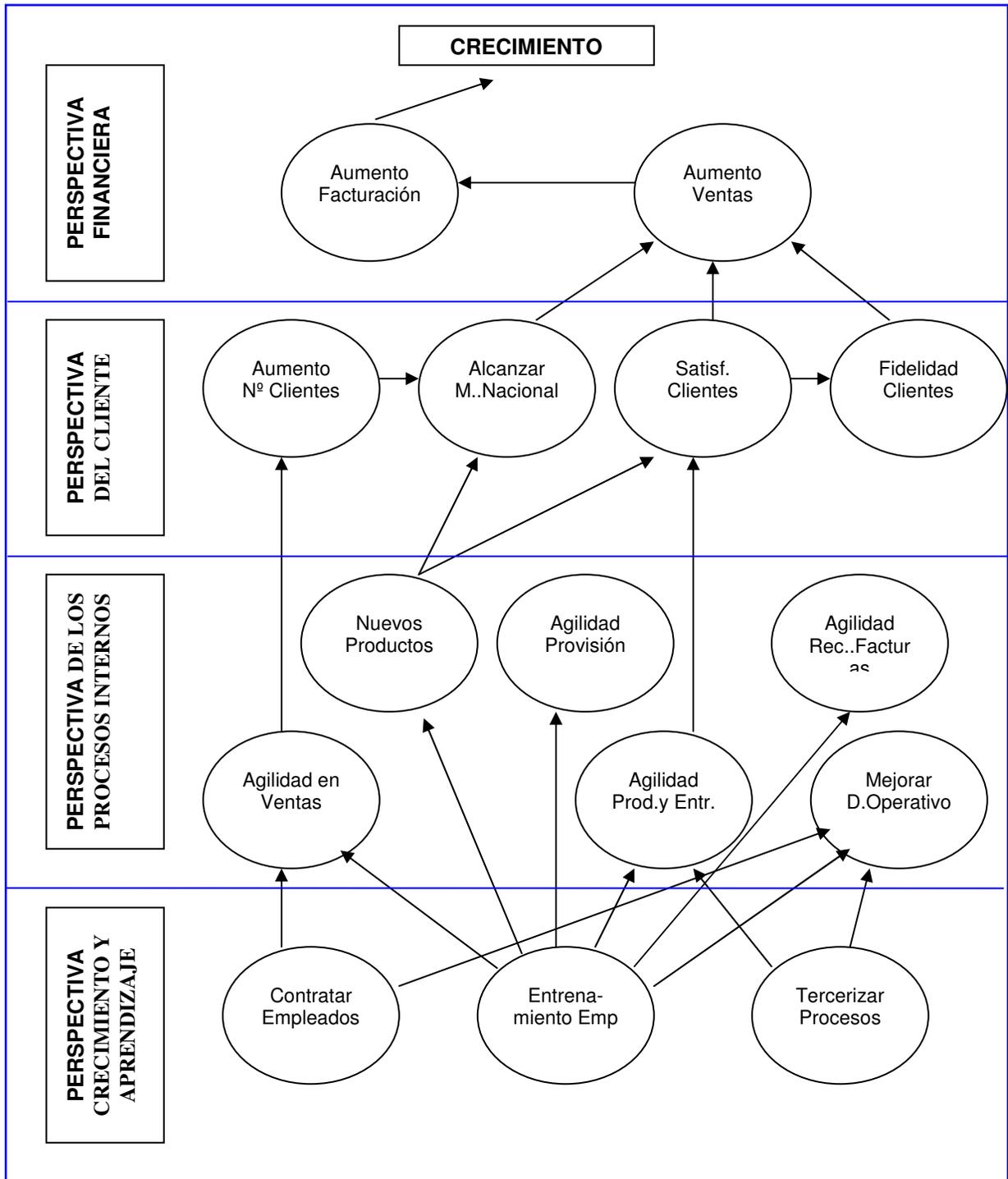
A partir de la información obtenida, fue posible construir el cuadro de mando y el mapa estratégico.

Cuadro de Mando:

PERSPECTIVAS OBJETIVOS, INDICADORES, FACT.CRITICOS	FINANCIERA	PROCESOS INTERNOS	CLIENTES/ MERCADO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Aumentar la facturación	Mejorar la eficiencia de los procesos internos	Cubrir todo el territorio nacional Asegurar fidelidad de los clientes	Agilizar el proceso de desarrollo de nuevos productos
INDICADORES RESULTANTES	Facturación total Nro. de equipos vendidos	Tiempo total (Presup.+pedido+ entrega+recepción)	Nro. de clientes por ciudad/región	Nro. de productos desarrollados al año Inversión en I&D
FACTORES CRÍTICOS P/EL ÉXITO	Menor Precio Menor Costo	Agilidad en la venta, la provisión, la producción de los equipos y en la recepción de las facturas Excelencia Operativa	Calidad del material didáctico de apoyo Buena relación con los clientes	Tecnología utilizada Tiempo de desarrollo
INDICADORES DIRECCIONADO- RES	Costo del equipo Precio unitario del equipo	Índice de pedidos efectivos Índice de entrega de pedidos Índice de recepción de pedidos Índice de defectos	Nro. de quejas Índice de fidelidad Índice de nuevos clientes Índice de satisfacción Nro. de atención por quejas	Tiempo de desarrollo de nuevos productos Nro. de horas de entrenamiento de los empleados Volumen de recursos invertidos en I&D

PERSPECTIVAS OBJETIVOS, INDICADORES, FACT.CRITICOS	FINANCIERA	PROCESOS INTERNOS	CLIENTES/ MERCADO	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
PLAN DE ACCIÓN	Participación en ferias y eventos Divulgar en revistas especializadas Visita a posibles clientes Reducción del costo del equipo	Tercerizar procesos no estratégicos Contratar personal	Entrenar a los clientes Mejorar el producto y el material didáctico	Entrenamiento a los empleados
METAS ESTRATÉGICAS	50 % de aumento al año en los próximos 3 años	Plazo de entrega máximo de 45 días	Aumentar satisfacción de los clientes Reducción del nro. de quejas	Desarrollo de 3 nuevos productos en el próximo año

Mapa Estratégico:



La Empresa B, considera prioritario el desarrollo de nuevos productos ya que esta es una exigencia del mercado y al mismo tiempo, un factor importante para la conquista de nuevos clientes.

En el consenso general, se determinó que es muy importante que todos los empleados estén comprometidos con el cumplimiento de las metas establecidas y así la empresa podrá ofrecer oportunidades de crecimiento, promociones y de aumentos de salario, como también la participación en eventos.

3. Conclusión

Las pequeñas organizaciones revelan varios factores sobre su importancia en el escenario mundial y nacional, principalmente, en lo que se refiere a los índices de empleo y participación en el desarrollo económico. Al mismo tiempo, exponen aspectos de su fragilidad interna con respecto a la gestión administrativa y a la falta de formalización de algunos procedimientos básicos que impedirán, en la mejor de las hipótesis, su desarrollo. Lamentablemente, estas empresas no siempre miden sus índices de éxito o fracaso. Mantienen un bajo grado de especialización de sus recursos humanos, y subutilizan tanto la tecnología como la información. Estos puntos, a lo largo de su tiempo de vida, generan una gran diferencia, ya que se encuentran en el mismo escenario en el cual están las grandes empresas y con un alto grado de competitividad.

Estas particularidades de las pequeñas empresas aliadas al gran dinamismo que necesitan alcanzar, con el objetivo de poder disminuir la distancia que existe entre sus resultados y el de los competidores, así como el hecho de que poseen menores recursos, justifica la necesidad de un control mayor de sus actividades que podrán ser alcanzadas utilizando el Cuadro de Mando Integral, proporcionando un mayor poder de sobrevivencia en el mercado actual. Teniendo como pilares básicos, la misión, la visión y la estrategia, el Cuadro de Mando Integral puede necesitar de adaptaciones para poder atender las necesidades de las pequeñas empresas. Estas adaptaciones, serán detectadas a medida que avance la propuesta de implementación y se vaya definiendo el perfil de la empresa, cuales son sus fuerzas y debilidades, sus mayores recursos, su participación en el mercado, entre otros.

De esta forma, se aclara que no existe una fórmula idéntica que se aplique por igual en todas las propuestas, pero sí existe un rumbo a seguir, un direccionamiento a través de los indicadores estratégicos con el objetivo de perfeccionar su medición global de desempeño.

Debido al tamaño reducido de algunas empresas, los procedimientos de implementación del Cuadro de Mando Integral serán simplificados en términos de tiempos y niveles jerárquicos, pero aún así, deberán movilizar el comportamiento y los objetivos de todos los involucrados y responsables por la estrategia organizacional.

La implementación del Cuadro de Mando Integral, proporciona un mayor conocimiento sobre el negocio, involucrando y motivando a las personas, desarrollando co-responsabilidades frente a los resultados propuestos. De esta forma surge una nueva forma de gestión, donde se crea una cultura de medición, con una gestión orientada a alcanzar, mantener y mejorar los resultados deseados. Por otro lado es importante subrayar que los directores o dueños de la

empresas deben estar completamente involucradas con el proceso, para que el mismo tenga el éxito esperado.

El Cuadro de Mando Integral es una importante herramienta de gestión, cuando utilizada correctamente, pudiéndose tornar una excelente fuente de mejoras en la gestión empresarial, para que en las pequeñas empresas, también sea posible medir y controlar para gerenciar mejor.

4. Bibliografía

1. Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)", Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000.
2. Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia", Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2001.
3. Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", Ediciones Gestión 2000. Planeta De Agostini: Profesional y Formación, S.L. Barcelona, 2004.
4. Kosacoff B. y Lopez A. "Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo Argentino" Editado por la Revista de la Escuela de Economía y Negocios. Año II / Nro. 4. Abril, 2000.
5. OTTOBONI, Célia. "Una propuesta de abordaje metodológica para implantación del Balanced Scorecard (BSC) en pequeñas empresas" Disertación (Master en Administración) - Universidad Federal de Itajubá, Itajubá, 2002.
6. ANDERSEN, H. "Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice". 4th SME-SME International Conference, Denmark, 2001.

[1] Norton, David por Stuart Crainer, "Indicadores de Vuelo", *Revista Gestión –Vol 12 - Edición Marzo/Abril 2007 – Pág 111 a 116.*

[2] Kaplan, Robert por André de Weel, "El futuro del Cuadro de Mando Integral", *Revista Gestión –Vol 8 - Edición Septiembre/Octubre 2003 – Pág 80 a 84.*

[3] Falco, Alejandra "Que es el Cuadro de Mando Integral", Suplemento Economía Diario Clarín – 06-06-2008.

[4] Fernández Alberto, "El Balanced Scorecard – ayudando a implantar la estrategia". Revista del IESE – Marzo 2001.

[5] Attadia, Lesley ; CANEVAROLO, Maria E.P.; MARTINS, Roberto A. Balanced scorecard: um análise crítico In: Anais ... XXIII ENEGEP, Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 outubro, 2003, UFOP/UNIFEI/ABEPRO

[6] Niven, Paul Balanced scorecard step-by-step – maximizing performance and maintaining results. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

[7] ANDERSEN, H. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. 4th SME-SME International Conference, Denmark, 2001.

Páginas consultadas:

Página del INDEC: www.indec.com.ar

Página de la Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa:
www.pymes.org.ar

Página del Ministerio de Economía y Producción: www.sepyme.gov.ar

Página de la Fundación Observatorio Pyme: www.observatoriopyme.org.ar

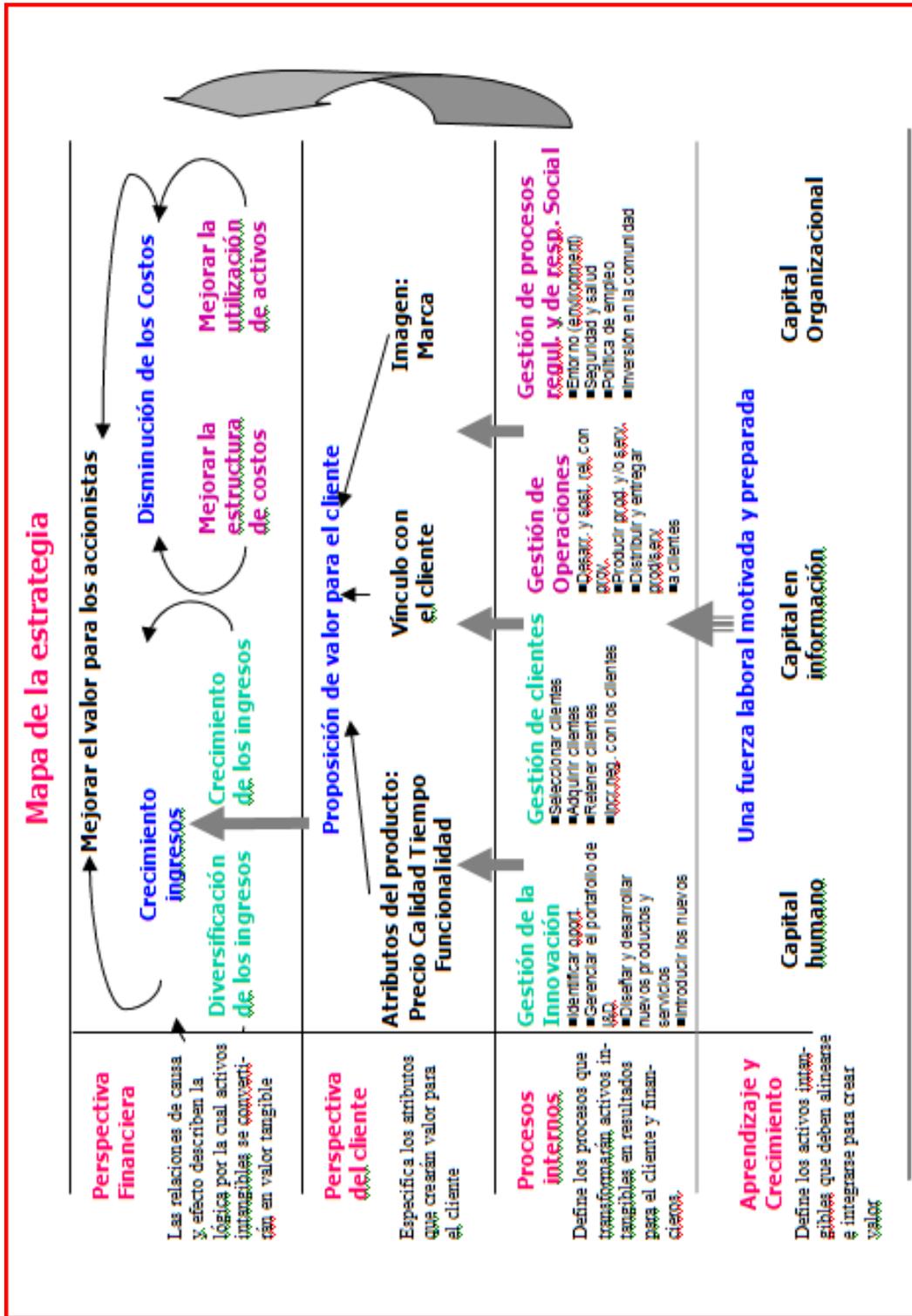
Página www.tablerodecomando.com

Anexos

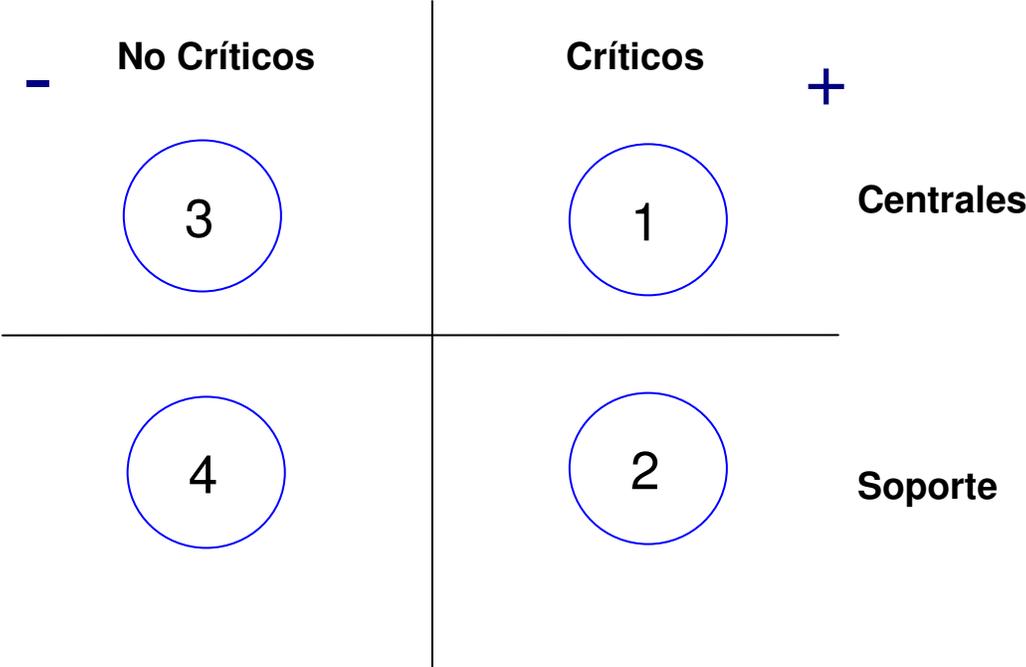
Anexo I: Traducir una misión a resultados buscados



Anexo II: Ejemplo de Mapa de la Estrategia

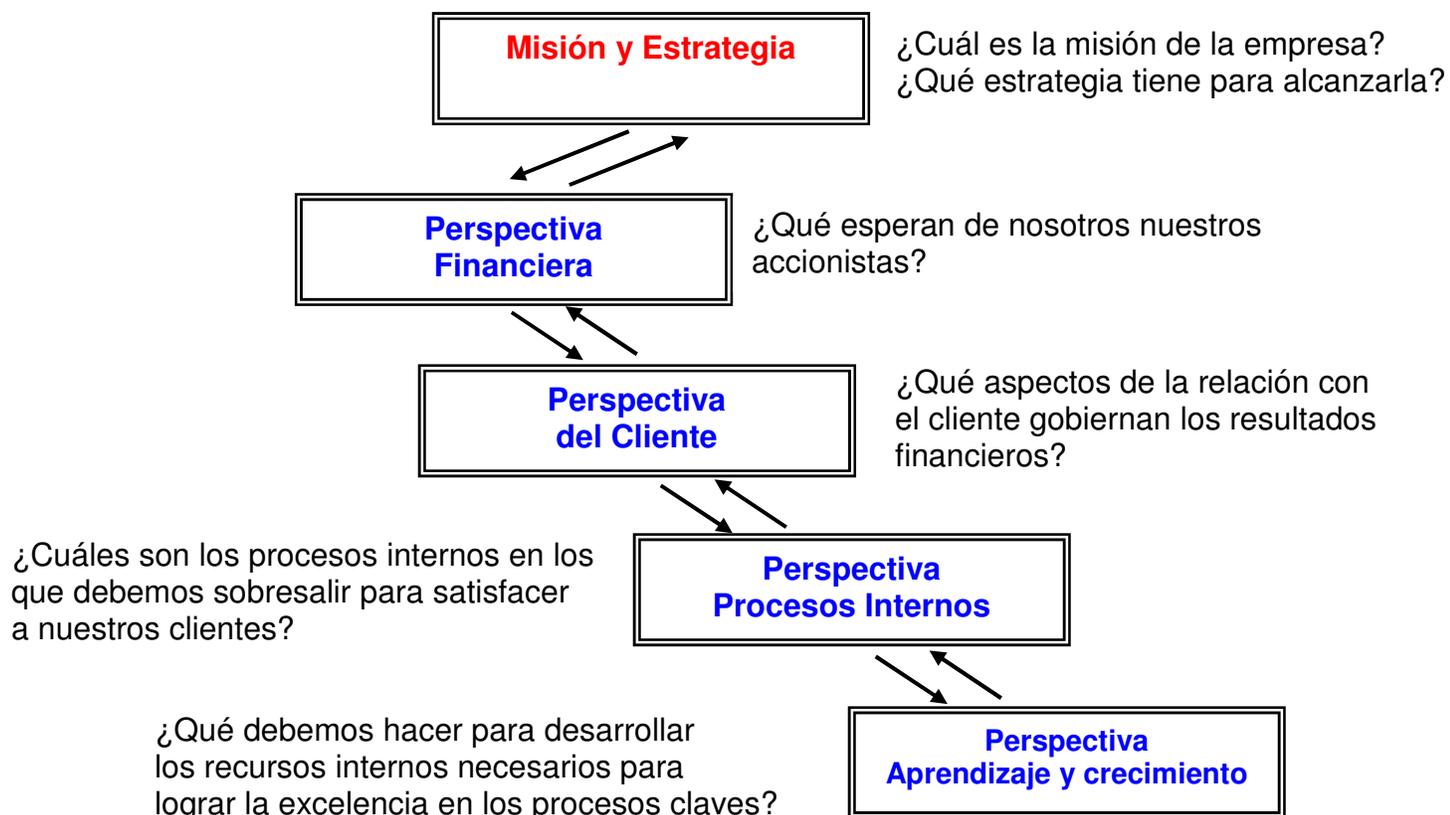


Anexo III: Identificación de los procesos centrales y los de soporte

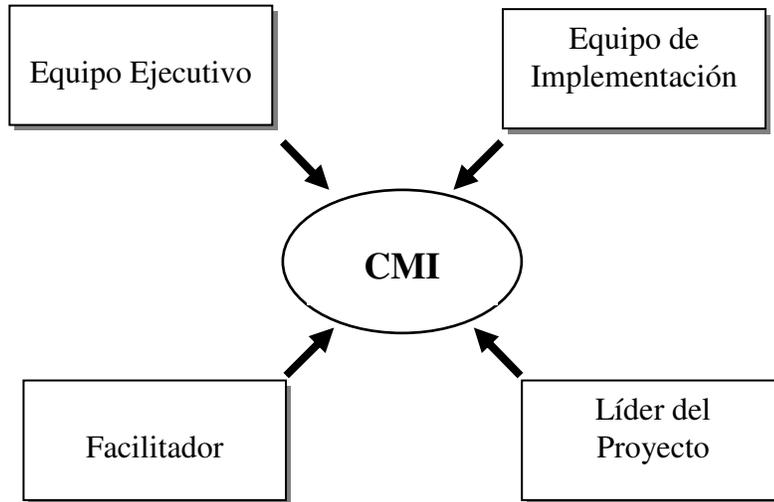


Anexo IV: Relaciones de Causa y Efecto

Relaciones de Causa y Efecto



Anexo V: Equipos de soporte para la implementación



Anexo VI: Diferencias entre PyMes y grandes empresas

Características	Grandes Empresas	Pequeñas Empresas
Adaptabilidad a los cambios /procesos	Lenta	Más Rápida
Administración	Profesional	Personal o familiar
Capacidad de interpretar y utilizar políticas y dispositivos legales	Grande	Pequeña
Capacidad de utilizar especialistas	Grande	Pequeña
Capacidad profesional	Especializada	No especializada
Concentración de recursos	Capital	Trabajo
Decisión	Descentralizada	Centralizada
Estructura	Formal	Informal
Flexibilidad	Pequeña	Grande
Forma Jurídica	Sociedad Anónima	Limitada
Ganancias en escala	Grandes	Pequeñas
Edad Promedio	Alta/Media	Baja
Niveles jerárquicos	Muchos	Pocos
Nro. de empleados	Grande	Pequeño
Nro. de productos	Grande	Pequeño(único)
Recursos financieros	Abundantes	Escasos
Sistemas de información	Complejos, formales e informales	Simple, informales y manuales
Utilización de la tecnología	Alta	Baja (artesanal)

Anexo VII: Resumen de Propuesta de incorporación del CMI en pequeñas empresas

Estructura	Detalle de la tarea
<p>1º Paso: Preparación</p> <p>Tarea 1: Preparación del ambiente de aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación teórica del CMI a los propietarios de la empresa sobre los beneficios que el mismo brindaría a la organización
<p>2º Paso: Elaboración</p> <p>Tarea 2: Conocimiento de la organización y preparación del proceso de debate</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las características de la empresa y establecer un consenso. - Realización de estudio sobre la posición y las características de la empresa en el mercado, así como formalización de sus definiciones estratégicas como visión, misión y estrategias
<p>Tarea 3-Establecer las perspectivas y objetivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de Workshops con propietarios, demostrando ejemplos de CMI ya implementados, con el objetivo de aclarar cuales serán los objetivos a ser creados en la empresa
<p>Tarea 4-Establecer indicadores para las perspectivas, metas de superación y planes de acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos estratégicos con los propietarios y difundir los nuevos conceptos entre los líderes de la empresa. - Presentar las perspectivas y objetivos y definir los indicadores de desempeño, las metas y los planes de acción
<p>Tarea 5-Preparación de la implementación y aprobación final</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un tablero de comando a partir de toda la información obtenida de cada sector de acuerdo con los objetivos estratégicos pre-establecidos dentro de las perspectivas definidas. - Realizar Workshops sectorizados con propietarios, facilitadores y líderes, buscando consenso para la aprobación de los procedimientos y definiciones sobre formas de divulgación y responsables por la alimentación de los sistemas de información para verificación del alcance de lo que fue propuesto. - Establecer como serán divulgados para toda la empresa
<p>3º Paso: Implementación</p> <p>Tarea 6- Puesta en marcha del sistema con revisiones de los objetivos estratégicos, metas y de los indicadores de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar si las propuestas del tablero de control están siendo cumplidas y promover los ajustes necesarios. - Establecer evaluaciones periódicas con plazos predeterminados. - Realizar balances de los indicadores, de los objetivos, metas y planes de acción que fueron propuestos y promover revisiones o creación de nuevos parámetros si necesario. - Programar Workshops con los participantes para evaluar los beneficios alcanzados con el CMI.