



**Facultad de Ciencias Empresariales.
Sede regional Rosario-Campus Pellegrini.
Carrera Licenciatura en Administración.**

Revisión Bibliográfica Título:

“El tablero de comando para empresas de servicios”.

Alumno: Cesar Ezequiel Pons cesar.pons@hotmail.com

Domicilio: Dorrego 1708 1C

Celular: 02477 15 468036

Tutor de contenidos: Dr. Oscar Telmo Navos.

Tutor metodológico: Prof. Ps. Laura M Berizzo.

Diciembre 2014

ÍNDICE

| | Página |
|--|--------|
| 1. Introducción..... | 3 |
| 2. Concepto de tablero de comando..... | 5 |
| 2.1 Tipos de tablero de comando..... | 9 |
| 3. Las 4 perspectivas que lo componen..... | 12 |
| 3.1 Perspectiva financiera..... | 13 |
| 3.2 Perspectiva de clientes..... | 14 |
| 3.3 Perspectiva del proceso interno | 15 |
| 3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 16 |
| 4. Confección y desarrollo del tablero de comando | 18 |
| 5. Indicadores del tablero de comando..... | 24 |
| 6. La relación entre la estrategia y el tablero de comando | 29 |
| 6.1 Relación causa-efecto..... | 31 |
| 7. El tablero de comando en empresas de servicio..... | 33 |
| 8. Bibliografía..... | 35 |

1. Introducción

Hoy en día las organizaciones se desenvuelven en un escenario que está en constante cambio gracias a la globalización que se ha dado en los últimos 20 años. Durante los años anteriores las empresas se encontraban en ambientes donde la competencia era bastante estable y solo intentaban realizar productos que cumplieran con las necesidades y requisitos de los clientes. Ante esto los métodos de control eran apenas la contabilidad financiera o los presupuestos.

La realidad de nuestro país, y también del mundo esta golpeada por cambios permanentes, drásticos y la mayoría de ellos imprescindibles y hasta incontrolables. Esto obliga a las organizaciones a buscar herramientas lo más simples posibles y a la vez lo suficientemente eficaz para lidiar con las complejidades antes nombradas.

Además, las empresas deben tomar en cuenta que cobraron un valor muy importantísimo los activos intangibles, tan es así que hoy muchas de las empresas mejores cotizadas tienen su principal ventaja competitiva en la creación de valor para sus clientes, la calidad del servicio, la tecnología, la innovación y el conocimiento y experiencias de sus empleados.

A principio de la década del 90 Robert Kaplan y Nolan Norton estudiaron todos estos inconvenientes a los cuales las organizaciones se debían enfrentar y entonces propusieron el tablero de comando, el cual complementa los indicadores financieros con aquellos que no los son.

Esta herramienta cobró una vital importancia para la gestión de las organizaciones poco después de su aparición, ya que les proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, un

conjunto coherente de indicadores que les facilita la toma de decisiones, y varias otras características que se han vuelto indispensables.

En este trabajo, expondremos el tablero de comando, todas sus características y elementos que lo componen. Por último, teniendo en cuenta todo lo expuesto, analizaremos cuál es la diferencia para implementar el tablero en una empresa de servicio a implementarlo en una empresa comercial.

2. Concepto de tablero de comando

El tablero de comando es uno de los tantos Sistemas de Soporte de Decisión que pueden existir en una empresa, los cuales proporcionan mediante distintas modalidades de análisis, de manera sistematizada, con menos esfuerzo y en menor tiempo y costo la información que se necesite para la toma de decisiones. Hay que considerar que estos Sistemas de Soporte no solucionan problemas, sino que son los encargados de sustentar el proceso de la toma de decisiones.

Otros sistemas de apoyo utilizados por una empresa pueden ser: Customer Relationship Management (CRM), Sistemas de Integración de aplicaciones empresariales (EAI), Sistemas de Flujo de Trabajo (workflow), Sistemas para la toma de Decisiones en Grupo (GDSS), Sistemas de información Gerencial (MIS).

Los primeros antecedentes del tablero de comando aparecen en la década del 70 en Francia con el Tableau de Bord, que presentaba un conjunto de indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos de negocios.

Comenzaremos con las distintas definiciones sobre este concepto tomando como punto de partida la primera y principal definición la cual es la más típica y usada.

El tablero de comando o también llamado cuadro de mando fue definido por primera vez a principios de la década de los '90, cuando el Nolan Norton Institute, División de Investigación de KPMG, patrocinio un estudio de un año para actualizar ciertos métodos sobre la medición de la actuación, exclusivamente en análisis financieros, ya que algunos de estos se estaban tornando obsoletos.

En este estudio David Norton, director general de Nolan Norton, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico. Junto a ellos trabajaron representante de doce grandes empresas tales como: Dupont, American Standard, Apple Computers, General Electric entre otras.

Luego de este estudio Kaplan y Norton publicaron su primer libro en 1996 exponiendo que el tablero de comando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros” (1996; 14). Además agregan que “El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para” (1996; 14).

Tomando la primer definición se entiende que la empresa centra el control de su gestión en pocos indicadores relacionados con la visión y la estrategia, y además de indicadores financieros incluye otros indicadores no financieros relacionados con los objetivos más significativos.

Años más tardes, tomando siempre como base la definición anterior, Baraybar sostiene que lo puede definir “como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (2010; 10-11). Este autor se enfoca al tablero de comando como una dirección estratégica que se focaliza en la creación de valor.

FIGURA 1: Cuadro de mando integral



Fuente: Francisco, Amo Baraybar (2010)

Ballve propone otra definición, “El tablero de comando es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable” (2006; 20). Además entiende y explica que es de suma importancia para enfocar la atención de la gerencia y el personal permitiendo no llevarse sorpresas competitivas ya que “representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía” (2006; 20-21).

Por último, tenemos a Niven que describe “el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de

mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos” (2003; 35).

Por otro lado, los autores Olve, Roy y Wetter resumen el concepto como “el modelo de Cuadro de Mando Integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa”. (2000; 14).

Habiendo leído y razonado estas definiciones, anteriormente expuestas, más otras de diferentes autores puedo permitirme hacer una breve definición sobre el tablero de comando entendiendo que es una herramienta utilizable para las empresas tanto a corto como a largo plazo, y que consta de indicadores y sensores los cuales contribuyen a la gestión integral de la empresa. Me refiero a corto plazo ya que se puede obtener información de esta herramienta día a día acerca del avance en el logro de las metas fijadas. También como coinciden la mayoría de los autores, el tablero de comando, se utiliza como comunicador de la estrategia y la misión a los empleados.

Adquirió tanta popularidad, a tal punto que hoy en día es sumamente imprescindible contar con él dentro de una empresa u organización, ya que permite realizar cambios oportunos, tanto dentro y fuera de las antes mencionadas, gracias a sus indicadores de medición los cuales permiten analizar y observar los resultados obtenidos.

La pregunta que surge luego de haber definido el tablero es:

¿Por qué ya no les alcanza a las organizaciones establecer solo indicadores financieros?

Hoy día toda organización entiende y sabe que el definir solo indicadores financieros no es suficiente para medir si están logrando o no ventajas competitivas en el mercado.

En otras palabras podemos decir que los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes, ya que se debe tener en claro la existencia de un capital intangible, el cual debemos medir y tiene tanto o más valor que el capital inmovilizado. Este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de la empresa, y el capital que aportan los clientes.

Es importantísimo que la organización logre un equilibrio entre la gestión financiera y el capital intangible de ella para alcanzar ventajas competitivas que se puedan sostener en el tiempo.

2.1 Tipos de tablero de comando

Los diferentes autores coinciden en mencionar que hay diferentes formas de plantear el tablero de comando, teniendo en cuenta su finalidad y los usuarios. Algunos mencionan solo tres y otros mencionan hasta cuatro tipos diferentes de tableros.

A continuación definiremos los cuatros que algunos autores diferencian:

- Tablero de comando operativo: se lo vincula con la información necesaria que se suministra en tiempo real para decidir y accionar día a día en ciertas áreas o sectores como finanzas, compras, ventas, etc.

Quien lo usa principalmente es el encargado o responsable del sector al cual el tablero le brinda información sobre su evolución pero también si se trata de una área clave en el negocio lo usara el dueño o el gerente general.

La información recolectada puede ser transmitida a los empleados con el fin de conseguir la motivación y alineación con los objetivos planteados y la estrategia de la empresa.

Aunque se puede realizar un tablero de control para cada proceso operativo, es aconsejable implementarlo sobre los procesos considerados más críticos o aquellos en los que se podría generar ventajas competitivas.

- Tablero de comando estratégico: se relaciona más con la información futura, la cual es de gran importancia para conocer el grado de cumplimiento de las metas propuestas para el futuro y además para evitar sorpresas sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado y en su entorno.

Incluirá algunos indicadores internos del tablero de comando operativo más información del entorno y la competencia para poder diagnosticar en qué posición y como enfrentar el mercado. Por ello este tablero está dirigido más específicamente para la alta dirección o accionistas.

Su finalidad y prioridad es ser lo más flexible posible para poder adaptarse a la realidad con facilidad y sin sorpresas. Además con la información obtenida podremos detectar las tendencias de la industria o ciertas alianzas estratégicas que podríamos realizar.

- Tablero de comando directivo: Monitorea la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas claves. Este tablero permite obtener a simple vista la empresa en su totalidad hacia adentro, ya que sus mediciones tienen resultados con cifras, coeficientes, porcentajes y variedad de indicadores.

Implica que con anterioridad se realice una segmentación de la empresa en áreas claves y definir a la vez los indicadores específicos que permitirán monitorear cómo evoluciona cada área.

Es aconsejable usar este tablero en ciertos casos, a continuación explicaremos algunos más destacados:

- Cuando los directivos crean sus propios formatos comunicando solo la información que a ellos les parece importante o que les conviene de su sector y provoca lo que se denomina “islas de poder”.

- A veces se sobrecarga con información a los seres humanos y estos no llegan a procesarla, lo que provoca una limitación que reduce y distrae a los directivos.

- Se debe obtener una relación costo-beneficio satisfactoria en relación a la información a obtener ya que esta debe generar más valor que el costo de recopilarla y distribuirla.

- Tablero de control integral o cuadro de mando integral: en este tablero es conveniente incluir información sobre el contexto externo que rodea a la empresa.

Es la unión y complementación de los tres tableros anteriores: Operativo, Directivo y Estratégico, usado principalmente por los niveles directivos de la empresa, los cuales deben suplantar todo tipo de papeles por las nuevas tecnologías permitiendo que la información más relevante se encuentre organizada y sistematizada en una sola herramienta, en este caso, en tecnológica (programas de Windows)

Gracias a la revolución tecnológica en la década del 90 la cantidad de datos que puede encontrarse tanto dentro y fuera de la empresa sea ilimitada, originando el deber de realizar necesariamente un estudio de dichos datos, seleccionando, interpretando y elaborándolos para que se conviertan en información.

El tipo de tablero de comando que utilice la empresa, modificará con qué periodicidad será el seguimiento realizado. No será tan necesario hacer un seguimiento diario con un tablero de comando integral por ejemplo.

3. Las 4 perspectivas que lo componen

Kaplan y Norton fueron quienes expusieron estas 4 perspectivas escribiendo que “las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, maduras y las más suaves y subjetivas” (1996; 39).

Horvath y Partners agregan que la función de estas “es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada” (2004; 54).

Cada una de estas perspectivas depende de las otras, ósea, que cada acción que se plantea en una de ellas, afecta a las demás y a sus funciones.

Aquí definimos las 4 perspectivas básicas y más utilizadas por las empresas. No obstante, esto no quiere decir que sea una condición utilizar solo estas 4 o que alguna de ellas falte. Todo dependerá de las necesidades y circunstancias de la organización, ya que puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Distintos sectores o unidades de negocio dentro de una organización pueden usar las mismas perspectivas o pueden compartir algunas y tener otras diferentes.

Entre cada una de las perspectivas existe una relación de causa y efecto. Esto quiere decir que una ejecución de una de las perspectivas puede impulsar mejoras en otra. Un ejemplo de esto es: una buena ejecución en los objetivos de la perspectiva de *aprendizaje y crecimiento* generalmente impulsara mejoras en la perspectiva de *procesos internos*, lo cual mejorara la percepción de la empresa u

organización por parte de los *clientes*, lo que finalmente conducirá a una mejora en los resultados *financieros*.

El peso que se le dé a cada una de las perspectivas será de acuerdo a sus características e intereses que tendrá la organización en ellas.

Con respecto a esto último se puede decir que:

- ❖ En una empresa con fines de lucro, la perspectiva financiera puede tener mucho más importancia que la misma pero en una empresa sin fines de lucro u organización gubernamental.
- ❖ La perspectiva del cliente con las exigencias de los consumidores en los productos y para los servicios complementarios ha tomado mayor importancia en las últimas décadas.
- ❖ La perspectiva de procesos internos, tiene mayor importancia en empresas de tipo industrial y comercial.
- ❖ La perspectiva de capacitación y crecimiento será de más relevancia en aquellas empresas donde allá mayor participación de los empleados en la toma de decisiones.

Para cada perspectiva se deben establecer objetivos específicos, es decir, aquellos que se pretende alcanzar.

Para enunciar cada perspectiva, tomaremos como primera definición la aportada por Kaplan y Norton ya que estos fueron los primeros en exponerlas.

3.1 Perspectiva financiera

Para esta primera perspectiva Kaplan y Norton escriben que “los indicadores financieros son valiosas 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 la mejora del mínimo aceptable”(1996; 39).

Dávila agrega que “La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?”(1999; 39).

Es importante el estudio de las características del mercado en donde esté enfocada la empresa ya que en gran medida de esto proviene el éxito financiero y el aumento de las ventas.

Como vemos esta perspectiva es muy importante pero es riesgoso tratar de dirigir una empresa u organización solamente con los indicadores financieros ya que no nos muestra la totalidad de los resultados de la empresa, sola nos muestra una parte en la que no se estiman los intangibles como por ejemplo: la satisfacción de los clientes; el clima organizacional; calidad del servicio.

3.2 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva Kaplan y Norton comentan que “los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas resultan de una estrategia bien formada y bien implantada” (1996; 39).

Niven agrega a esto dos preguntas a responder por las empresas, “¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo «todo para todos los clientes»”(2003; 38).

En resumen, en esta perspectiva, se deben identificar los segmentos de mercado a los cuales la empresa o las distintas unidades de negocio desean o eligen competir; plantearse las estrategias que sean recomendables utilizar y por ultimo determinar los indicadores.

Para cumplir con los objetivos de esta perspectiva se debe tener en cuenta ciertas variantes. Primero se debe saber o identificar quien o quienes son en realidad clientes. Conocido estos hay que determinar cuáles son sus gustos y necesidades, y como se pueden satisfacer. Sabido los requisitos que deben satisfacer nuestro producto o servicio, hay que identificar si se ha podido satisfacer con nuestra oferta comercial, teniendo en cuenta no solo la calidad y el precio de nuestro suministro, si no también si hemos logrado cumplimentar las condiciones de plazo, embalajes, entre, asesoramiento y atención al cliente, etc. Por último, luego de la entrega aún debemos satisfacer condiciones como la duración, condiciones de funcionamiento, compensaciones por fallos.

3.3 Perspectiva del proceso interno

Kaplan y Norton describan esta perspectiva como aquella donde “los ejecutivos identifican los procesos internos en los que organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (1996; 40).

Horvath y Partners agregan que “La cuestión de fondo para la perspectiva de procesos es la siguiente: ¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?” (2007; 56).

Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. También es posible incluir en esta perspectiva las conexiones entre los procesos internos de una empresa y los de otras que colaboran con ella.

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. Esto último significa la mayor calidad posible del producto y el menor costo del proceso.

3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

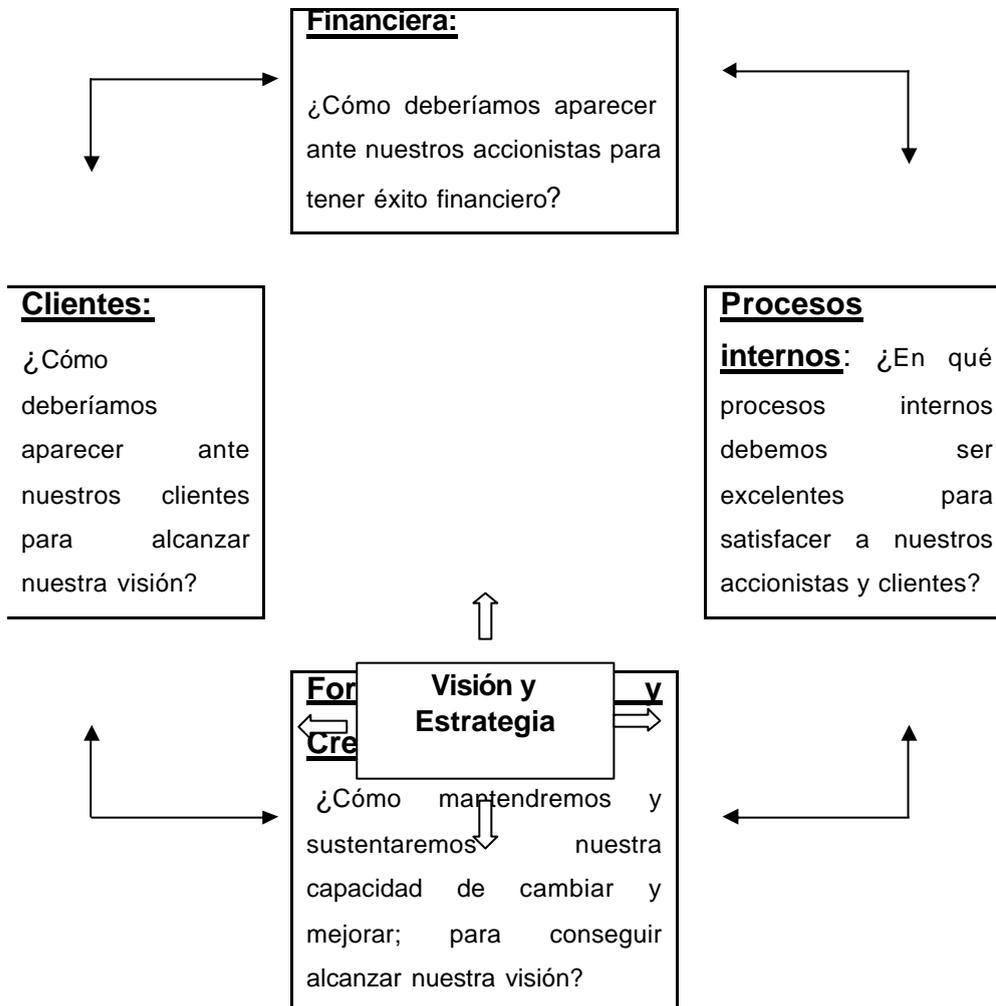
La última perspectiva básica para el tablero de comando es la de aprendizaje y crecimiento, donde se ven las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. El desarrollo de esta perspectiva facilita los medios necesarios para llegar a los objetivos de las otras 3 perspectivas.

Principalmente en ella se mide la contribución de las capacidades integradas de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional que determina la motivación y las iniciativas del personal.

Para su buen desarrollo es necesario invertir en estructura, personal, sistemas y procedimientos para poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Kaplan y Norton comentan que “La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral, la formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”. Y agregan “la formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización” (1996; 42).

Figura 2: Las 4 perspectivas



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996)

4. Confección y desarrollo del tablero de comando

Toda organización tiene sus propias características, por esto mismo cada una de ellas formara el tablero de comando siguiendo las etapas necesaria con el objetivo de lograr el compromiso de los niveles superiores y medios garantizando el diseño de una apropiada herramienta para la gestión adecuada a la organización.

Existen varias formas para realizar la implantación del tablero según al autor que se tome por referencia. Todos ellos constituyen al tablero por una serie de pasos secuenciales e interrelacionados entre sí.

A continuación se expondrán modelos de implementación de algunos autores:

Kaplan y Norton detallan en su libro “Cuadro de Mando Integral” 4 pasos genéricos y fundamentales los cuales cada uno implica determinadas tareas. Estos son:

A. Definir la arquitectura de la medición:

1) Seleccionar la unidad de la organización adecuada: Se debe definir la unidad de negocio para el cual es adecuado un cuadro de mando. Funcionaria mejor en una unidad estratégica de negocios.

2) La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las unidades estratégicas de negocio: ya elegida la unidad estratégica de negocio se debe estudiar e informar sobre las relaciones de esta con las demás. También conocer los objetivos financieros y los temas corporativos decisivos para la unidad estratégica.

B. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:

3) Se deben realizar entrevistas a varios ejecutivos (entre 6 o 12) sobre la visión, misión y estrategia que se han planteado para la unidad estratégica de negocio para que estos expresen sus comentarios y den sus propuestas sobre los indicadores a usar.

4) Sesión de síntesis: se deben analizar y discutir la información recolectada en las entrevistas a los ejecutivos. El resultado de esta sesión debe ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas.

5) Taller ejecutivo primera ronda: se debe realizar una reunión entre los altos directivos para tratar de obtener el consenso del cuadro de mando. Luego se trata cada perspectiva y se eligen para cada una de ellas tres o cuatro indicadores después de haberlos elegidos según sus méritos sobre otros. Por último se dividen en cuatro subgrupos a los altos gerentes para que se hagan cargo de un de las perspectivas.

C. *Seleccionar y diseñar indicadores*

6) Reuniones de sub grupos: en estas se busca obtener cuatro objetivos principales: mejorar la fraseología de los objetivos estratégicos antes expresados; buscar para cada objetivo el o los mejores indicadores que expresen su finalidad; identificar para los indicadores definidos la información necesaria que se debe recolectar y las actividades a realizar para que esta información sea accesible; identificar para cada perspectiva, los vínculos claves entre ella y las demás, así como entre los indicadores dentro de cada perspectiva.

7) Taller ejecutivo segunda ronda: una segunda reunión de los altos directivos más algunos subordinados debe debatir la visión, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales. El principal objetivo es el de realizar un esbozo para comunicar las intenciones y el contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio.

D. La construcción del plan de implantación

8) El desarrollo del plan de implantación: un nuevo equipo formado por los líderes de cada sub grupos debe formalizar las metas y desarrollar un plan de implantación para el cuadro de mando.

9) Taller ejecutivo tercera ronda: se realiza una tercera reunión del equipo de la alta gerencia para definir y consensuar la visión, objetivos y mediciones que se habían desarrollado en las dos anteriores reuniones.

10) Finalizar el plan de implantación: se debe integrar en el sistema de gestión de la organización. Se recomienda que se introduzca escalonadamente.

Luego, contamos también con el modelo de Niven descrito en su libro “El Cuadro de Mando Integral paso a paso, maximizar la gestión y mantener los resultados”. Según este se estructura en dos fases: de planificación con seis pasos y la de desarrollo con siete pasos, a continuación se presentan:

Fase de planificación

1º. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral: determinar los objetivos para desarrollarlo tendrá mucha importancia para su evolución dentro de la empresa y por el contrario, la falta de un objetivo claro puede limitar su efectividad.

2º. Determinar la unidad organizativa apropiada: según el tamaño de la empresa pueden existir una serie de variantes potenciales. Si es una gran empresa, se puede comenzar el Cuadro de Mando desarrollando una serie de medidas de alto nivel empresarial. También es posible comenzar

por las unidades de negocio o incluso por las unidades de servicios compartidos. La elección más lógica es la de comenzar por arriba.

3º. Conseguir el respaldo de la dirección: se debe conseguir el respaldo de un alto directivo para establecer un proyecto de Cuadro de Mando Integral, porque si proporcionan poco apoyo, los empleados rápidamente traducirán esta demostración como el que proyecto probablemente no merece su tiempo y esfuerzo.

4º. Formar el equipo de Cuadro de mando Integral: se deben formar equipos ya poseen gran poder para realizar tareas con eficacia por su variedad de habilidades y experiencias representada por el conjunto de individuos. Ninguna persona por si sola podrá contener los conocimientos necesarios sobre estrategia, mercado, competidores, procesos y competencias para una construcción coherente.

5º. Formular el plan de proyecto: de debe desarrollar un plan para poder guiar el trabajo del equipo, ya que cada empresa es diferente a la hora de usar los planes proyectados. Al diseñar el plan, este tiene que ser aceptado por el equipo y por quien apoye al tablero.

6º. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto: se debe realizar un uso correcto de la comunicación. Los mensajes deben contener 6 requisitos para que no haya deformación de lo que se quiera comunicar: credibilidad, utilidad, claridad, continuidad, consistencia y disposición del auditorio.

Fase de desarrollo:

1º. Reunir y distribuir material informativo de fondo: el equipo necesita tener acceso a todo tipo de material informativo sobre la visión, misión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa.

2º. Desarrollar o confirmar visión, valores, misión y estrategia: de acuerdo con la información recogida en el paso 1, se establece un

consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a estas cuestiones críticas y se trabaja en aquellas no desarrolladas

3º. Entrevistarse con la dirección: consiste en recolectar información relacionada con la posición competitiva de la empresa, los factores claves de éxito en el futuro y las posibles medidas del cuadro de mando integral.

4º. A) Seminario directivo: se debe conseguir el apoyo y el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo desarrollo. B) Reunir feedback de los empleados: se necesita pedir a los jefes y trabajadores que le proporcionen información a los empleados sobre cómo se relacionan sus actividades diarias con el plan estratégico.

5º. Desarrollar relaciones causa-efecto: se debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones causales entre las medidas seleccionadas, lo cual no solo permite que la empresa pueda medir la implementación de su estrategia sino que también describa como se crea valor.

6º. Establecer metas para las medidas: esto permite saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables.

7º. Desarrollar el plan en marcha para implementar el cuadro de mando integral: esto implica proporcionar las herramientas para vincular el Cuadro a todos los procesos claves de gestión dentro de la empresa, exigir responsabilidades en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuestos y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar los resultados.

Los dos modelos anteriores no son los únicos existentes, pero si los más utilizados por las empresas.

En resumen podemos mencionar los pasos más significativos para la confección y desarrollo del cuadro de mando.

Todo comenzaría con un estudio riguroso y detallado de las circunstancias internas y externas de la organización. Se debe buscar el respaldo de la alta dirección para convencer al resto de los empleados. Luego junto a los directivos se deben establecer tanto la misión, visión, estrategia como indicadores a utilizar y desarrollar. Una vez definidos cada uno de estos se debe conformar el cuadro de mando. El paso a seguir es controlarlo y analizar los resultados obtenidos. Por último si se encuentran fallas o ciertos problemas se debería rediseñar para luego controlarlo otra vez.

Se estima que la realización del proyecto para implementar un tablero de comando o cuadro de mando integral puede durar unas 16 semanas. Todo dependerá de la disponibilidad de horarios por parte de los altos directivos quienes tendrán que reunirse varias veces. Es muy poco probable que el tiempo de realización se acorte porque los directivos tengan plena disponibilidad.

5. Indicadores del tablero de comando

El diseño de un sistema de indicadores tiene como finalidad la medición tanto de los objetivos como de los resultados. Estos indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas fácilmente mensurables de las acciones realizadas.

“Los indicadores se pueden definir como un tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa. Aunque también objetivamente la evolución de un proceso de una actividad” (Muñiz; 2012; 25).

Salgueiro explica que “Un indicador, o una medición, debe tener las características siguientes:

- 1º. Se debe poder identificar fácilmente
- 2º. Solo se debe medir aquello que es importante
- 3º. Se debe comprender muy claramente
- 4º. Lo que importa es el “paquete” de indicadores, no alguno en particular” (Salgueiro; 2001; 11-12).

Deben poseer la mayor precisión posible, tener congruencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables y basarse en datos con facilidad para su obtención.

Los indicadores son el medio que tienen las organizaciones para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Refiriéndonos a estos se entiende que los indicadores se elegirán teniendo en cuenta los objetivos que se querrán lograr.

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o desviaciones aceptables.

Los indicadores se pueden clasificar como:

- ❖ De impacto: trata de identificar cómo la organización influencia a su entorno y cómo este último lo hace sobre la organización, siendo recíproca la relación.
- ❖ De resultado: mide los logros obtenidos por la organización con los productos y servicios que ofrece.

Otra forma de clasificarlos es:

- Indicadores de Gestión: se trata de indicadores de desempeño de la organización. Estos pueden ser indicadores de:
 - Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos, es decir valora el cumplimiento del objetivo marcado.
 - • Eficiencia: relacionan los recursos preestablecidos con los empleados para alcanzar el objetivo. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados
 - Productividad: uso que se hace de los recursos disponibles, priorizando los recursos en función de la importancia del impacto en la consecución de los resultados.
- Indicadores operacionales: evalúan el desempeño de cada una de las actividades o procesos desarrollados en la organización.
- Indicadores de producto y/o servicio: miden características relacionadas con el producto/servicio ofrecido a los usuarios.

Algunos indicadores utilizados frecuentemente en la perspectiva *financiera* son:

- Índice de liquidez: muestra la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo;
- Índice de endeudamiento: muestra la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a largo plazo;
- Índice Dupont: es un indicador financiero que nos muestra cómo la empresa ha llegado o alcanzado a los resultados financieros;
- Índice de rendimiento del capital invertido: mide cuanto de rentabilidad han obtenido los inversionistas por la inversión realizada en la empresa.
- Retorno de la inversión: compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Ósea que analiza el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.
- Rotación de activos: este indicador le dice a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos. El resultado de este da en días, es decir que indica cada cuántos días los activos de la empresa se están invirtiendo en efectivo.

Indicadores de la perspectiva de *clientes*:

- Cuota de mercado: se refiere a la porción que significan nuestros clientes en el o los segmentos definidos.
- Satisfacción de clientes: es un sistema que permite capturar la opinión del cliente acerca de los servicios o productos recibidos, y ayuda a suministrar información a las áreas involucradas para corregir aquellos errores o estimular los aciertos que puede marcar el cliente.
- Retención de clientes: se obtiene a partir de los clientes retenidos que solicitan retiro del servicio contra el total de clientes que no lo solicitan.

- Rentabilidad de clientes: mide el beneficio neto de un cliente, luego de descontar gastos necesarios para su mantenimiento.

Indicadores de la perspectiva de *procesos internos*:

- Costo unitario por actividad:
- Costos de falla: son los costos incurridos por la organización en productos defectuosos antes de ser enviados a los clientes (costo de falla interna) o después que fueron enviados al cliente (costos de falla externa).
 - Costos de retrabajo, desperdicio: son costos adicionales incurridos por la organización que no crean valor.
 - Tiempo de ciclo del proceso: es la cantidad de tiempo que se requiere para completar el proceso. Este no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo.
 - Niveles de producción:

Indicadores de la perspectiva de *crecimiento y aprendizaje*:

- Retención de personal clave: algunas empresas tratan retener aquellos empleados por los cuales existe un interés de desarrollo a largo plazo.
- Productividad de los empleados: El objetivo es relacionar el resultado obtenido por los empleados con el número de empleados utilizados para lograr ese resultado.
 - Captura y aplicación de tecnologías
 - Desarrollo de competencias clave
 - Satisfacción del personal
 - Clima organizacional

- Número de personas capacitadas

En cuanto al número de indicadores a utilizar se recomienda que no sean demasiados para no generar que la obtención de esta información sea una carga administrativa. Por esta razón los indicadores que se escojan son los que representen de la mejor manera el objetivo trazado. Se estima que lo ideal es que sean 7 por cada perspectiva aunque si son menos será mucho mejor para una mejor evaluación. Igual esto no significa que no pueda haber más que 7 por perspectiva.

Tabla 1: Ejemplos de indicadores

| PERSPECTIVA | ASPECTOS A MEDIR | VARIABLES | DEFINICION | ORIGEN DE DATOS |
|---------------------------|---|---|---|--|
| Financiera | Rentabilidad | - Utilidad - Ventas | Proporción de utilidades sobre ventas | Sistemas de información |
| Clientes | Satisfacción | -Respuestas positivas -Total de respuestas | % de respuestas positivas sobre respuestas totales | Encuesta |
| Clientes | Retención | -Clientes activos del ejercicio anterior que realizan compras en el presente ejercicio - Total clientes activos del ejercicio anterior | % de los que continúan activos sobre el total activo período anterior | Estadísticas ventas por cliente |
| Procesos internos | Tiempos de respuesta mesa de ayuda área de sistemas al resto de la organización | - Total tiempos incurridos desde requerimiento hasta alta del mismo - Total de requerimientos a mesa de ayuda | Tiempo promedio por petición | Sistema de Mesa de ayuda |
| Aprendizaje y crecimiento | Capacitación | -Horas de capacitación - Horas totales | Proporción entre horas destinadas a capacitación y horas totales trabajadas | Sistemas de información |
| Aprendizaje y Crecimiento | Utilización de nuevas herramientas | -Empleados usuarios de la intranet -Total de empleados | Proporción de empleados que incorporan nueva tecnología | Ingresos por Id de usuario (contador de la Intranet) |

Fuente: Niven (2003)

6. La relación entre la estrategia y el tablero de comando

Como se mencionó al conceptualizar el tablero de comando, este no solo se utiliza como una herramienta de medición para cada uno de los niveles de la organización sino que se integra con los sistemas de planificación e incentivos para conducir la estrategia.

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.

Kaplan y Norton mencionaron que existen tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- Relaciones causa-efecto
- Inductores de actuación
- Vinculación con las finanzas

La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo si/entonces.

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia.

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. Los principios de la calidad total señalan que el éxito de las empresas se consigue

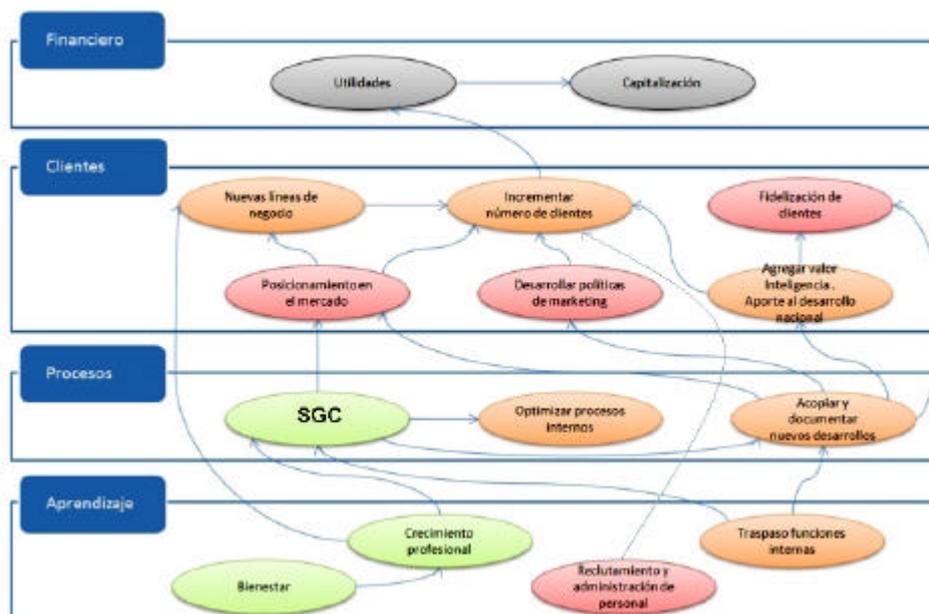
cuando se alcanza la satisfacción de todas sus partes interesadas y, fundamentalmente, cuando se logra satisfacer a los empleados, a los clientes y a los accionistas.

La implementación del tablero de comando como vimos, tiene como uno de sus primeros pasos y más importantes la definición de la estrategia. Por esto una de los primeros problemas que enfrenta la organización ya que no es nada fácil implantarla, porque aunque los directivos estén de acuerdo con ella, cada uno puede interpretarla de forma diferente.

Según un estudio realizado, nueve de cada diez organizaciones, ósea el 90% de ellas, no logran ejecutar su estrategia principalmente por que no está claramente descrita.

Aquí aparece un elemento muy importante que es el mapa estratégico, el cual describe la estrategia de forma gráfica y coherente, utilizando las cuatros perspectivas; y despliega la relación lógica de causa-efecto entre los objetivos establecidos y los temas estratégicos, permitiendo que la comunicación de las estrategia se vuelva efectiva.

Figura 3: Ejemplo de mapa estratégico



Habitualmente en las organizaciones se tienen demasiados objetivos estratégicos. Los mapas pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos, a los cuales valora teniendo en cuenta su importancia. También provoca un gran aprendizaje en el trabajo en equipo, ya que los mapas se elaboran en forma conjunta.

Estos mapas varían según la estrategia que la empresa este siguiendo, las características de cada uno o por el periodo que esté pasando la organización (crecimiento, madurez o declive).

6.1 Relación causa-efecto

Esta relación causa-efecto motiva a que en el diseño del Tablero se seleccionen criterios de medida desde las cuatro perspectivas y se establezcan metas para cada una de ellas. A partir de ahí se pueden determinar cuáles acciones conducirán hacia dichas metas y establecer objetivos a corto plazo que permitan controlar el avance por la vía que se ha elegido.

La importancia fundamental de este esquema de causa-efecto es marcar a la empresa actual la conveniencia de fijar políticas de participación activa de la totalidad de los miembros de la organización para que, mediante su creatividad y sugerencias, favorezcan alcanzar los objetivos planteados por el nivel directivo de la mejor forma posible.

La definición de Visión y Estrategia ayuda a los directivos a comunicar, participar y conformar consenso alrededor de las mismas. Aunque, es necesario tener en cuenta que la Visión y los Valores que forman parte de la cultura organizacional no se traducen por sí solos en términos operacionales que sirvan de guía a nivel de base. Para que las personas que trabajan en la organización actúen en función de las palabras contenidas en la Visión y en el planteamiento de la Estrategia deben elaborarse objetivos con criterios de medida, de manera

participativa, para bs diferentes niveles de la organización, que describan las formas de conducirse en el largo plazo.

La comunicación de la Estrategia hacia abajo y la participación del personal en la elaboración de los objetivos permiten asegurar la comprensión de la misma y la alineación de toda la organización en pos de su cumplimiento.

Es muy factible que la comunicación, vinculación y participación en la elaboración de los objetivos departamentales sean motivo de arduas negociaciones.

7. El tablero de comando en empresas de servicio

En referencia a las empresas de servicio no existen muchos autores que hayan escrito o referenciado sobre ellas en forma exclusiva.

La mayoría de aquellos que escribieron del tablero de comando o cuadro de mando integral expusieron a las empresas de servicio junto a aquellas que elaboran productos como si no existiera diferencia o si las hubiera serían menores.

No obstante al haber leído y desarrollado todo este trabajo puedo decir que existen diferencias, tal vez, no de gran magnitud o que para realizarlas exijan muchos cambios.

Una de las diferencias, la más representativa, será que se tomará a la perspectiva de cliente como a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje a modo de principales sobre la perspectiva financiera que en las empresas elaboradoras de producto sigue siendo la más importante y a la cual más se toma en cuenta siendo que en la última década las demás perspectivas han tomado mucho valor.

Lo anterior expuesto conllevará también a que se elija establecer y elaborar más indicadores para las dos perspectivas mencionadas o tal vez el mismo número de indicadores, que por ejemplo la perspectiva financiera, pero serán más representativos para lo que la empresa de servicio querrá analizar y obtener.

En cuanto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje estas empresas, hacen mucho hincapié en ella porque en varios de los servicios que ofrecen los empleados deben estar un tiempo extenso junto al comprador y el poder resolverle las exigencias que este dé es fundamental para cumplir con sus expectativas. Por esto es primordial que los empleados tengan conocimientos de cómo tratar al comprador del servicio y además la capacidad de tomar decisiones. Es

sumamente importante que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje tenga un continuo desarrollo y mejoramiento.

En resumen, el tablero de comando se puede aplicar a las empresas de servicios tal como se aplica a las empresas elaboradoras de producto y obteniendo las mismas respuestas positivas.

Tal vez aún no sea generalizado el uso del tablero de comando en las empresas de servicios por falta de conocimiento o por conocimiento erróneo, ya que sin un estudio del tema se pueda entender que es una herramienta específicamente financiera y no, una que tome a la organización en forma generalizada.

8. Bibliografía

- Ballvé, Alberto M. 2006. Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Buenos Aires. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3.
- Baraybar, Francisco. 2010. El cuadro de mando integral <Balanced Scorecard>. Madrid. ESIC.
- Dávila, Antonio. "Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral". Revista de Antiguos Alumnos. Septiembre de 1999; pp. 34-42.
- Horvath y Partners. 2004. Dominar el cuadro de mando integral. Barcelona. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. 1996. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona. Gestión 2000; 2º edición.
- Muñiz, Luis. 2012. Diseñar cuadros de mando con Excel. Barcelona. Profit.
- Niven, Paul. 2003. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona. Gestión 2000.
- Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus .2000. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.
- Salgueiro, Amado. 2001. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid. Díaz de Santos.