



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Aplicación de cuadro de mando integral en una pyme (E.C)

Alumno: Matías Lajara Matias_lajara@hotmail.com

Tutora de Contenidos: Mg.Lic. Ana Maria Trottini

Tutora Metodológica: Psic. Prof.Laura M. Berizzo

Marzo 2016

Agradecimientos

Quiero agradecer principalmente a mis padres Raul y Monica que me brindaron la mejor educación y enseñanzas de vida. A mi compañera de vida Antonela por su apoyo incondicional en todo mi proceso de aprendizaje. A mis hermanos, abuelos, tios y primos que me acompañaron a lo largo de toda mi carrera junto a mis compañeros y amigos que también me ayudaron a tener una mejor estadía en Rosario.

Cabe destacar igualmente el agradecimiento a mis tutoras la Mg. Lic. Ana Maria Trottini y a la Psic. Prof. Laura M. Berizzo por su acompañamiento y cooperación en el transcurso de todo el trabajo final.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCION	4
CAPÍTULO 1: Problematicación del Estudio de Casos	
Descripción de la empresa	5
Problemática.....	8
CAPÍTULO 2: Marco Conceptual	
Cuadro de Mando Integral	9
Los 5 principios de las organizaciones basadas en la estrategia	10
Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos.....	10
Principio 2: Alinear la organización con la estrategia para crear sinergia	19
Principio 3: hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo	22
Principio 4: haciendo de la estrategia un proceso continuo	27
Principio 5: movilizar el liderazgo para llegar al cambio.	34
CAPÍTULO 3: Exposición de Resultados	
Cuadro de Mando Integral para Lajara E Hijos	39
Curso de acción.....	39
Unidades de análisis y sus resultados.....	40
Cuadro de Mando Integral de Lajara e Hijos	48
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50

INTRODUCCION

¡No se puede mejorar lo que no se puede *medir*!

A través de esta reflexión, la cual fuimos obteniendo a lo largo de todo el proceso del estudio de caso, es que se logró sintetizar y englobar la idea sobre de qué trata este trabajo, a modo de disparador.

Esta frase, expone la filosofía promovida por Robert Kaplan y David Norton – los creadores intelectuales del *Cuadro de Mando Integral (CMI)* – considerada como aquella que marcó el quiebre de la antigua forma de evaluar una empresa. Forma que consistía en solo medir los resultados financieros y en trabajar únicamente bajo presupuesto, dejando de lado y descuidando el mejor capital que tiene toda organización: el capital humano. Entonces, partiendo de la premisa de que este capital siempre puede mejorar, es necesario ser conscientes de que nunca lo sabremos con certeza si no podemos medir su desempeño.

Este estudio de caso se trata sobre la medición de todos aquellos *factores críticos* que forman parte de una empresa, de los cuales depende su éxito. De estos factores derivan los indicadores que exponen la situación actual y su evolución en el tiempo.

Los *indicadores* se encuentran contenidos en un marco llamado Cuadro de Mando Integral (CMI). Este cuadro es el integrador de todos los indicadores tanto financieros como no financieros, influenciado por la *visión* y la *misión* que tenga la empresa. Es la herramienta de gestión empresarial que se quiere introducir en la dinámica de la empresa familiar “Lajara E Hijos”. Actualmente, esta empresa compuesta por cinco unidades de negocio se encuentra en la necesidad de implementar un nuevo *sistema de gestión* en búsqueda de una mejora continua que ayude a lograr sus objetivos establecidos.

CAPÍTULO 1

Problematización del Estudio de Casos

Descripción de la empresa

La empresa Lajara E Hijos, se encuentra dentro de un mercado maduro en la ciudad de Rio Grande, Tierra del Fuego. La misma está constituida por 5 locales comerciales bien diferenciados, los cuales cuentan con dos unidades de apoyo, un depósito y una administración general. A continuación, se describen las unidades de negocio:

Crazy: es el primer local en abrir sus puertas, 24 años de antigüedad y es uno de los primeros locales de indumentaria en la ciudad, este local es un multimarca orientado a familias ya que vende ropa tanto de bebe como de adulto, más allá de tener antigüedad y tener sus clientes, en estos últimos años se denota la pérdida de clientes. En este local trabajan 4 empleadas, siendo una de ella la encarga/cajera.

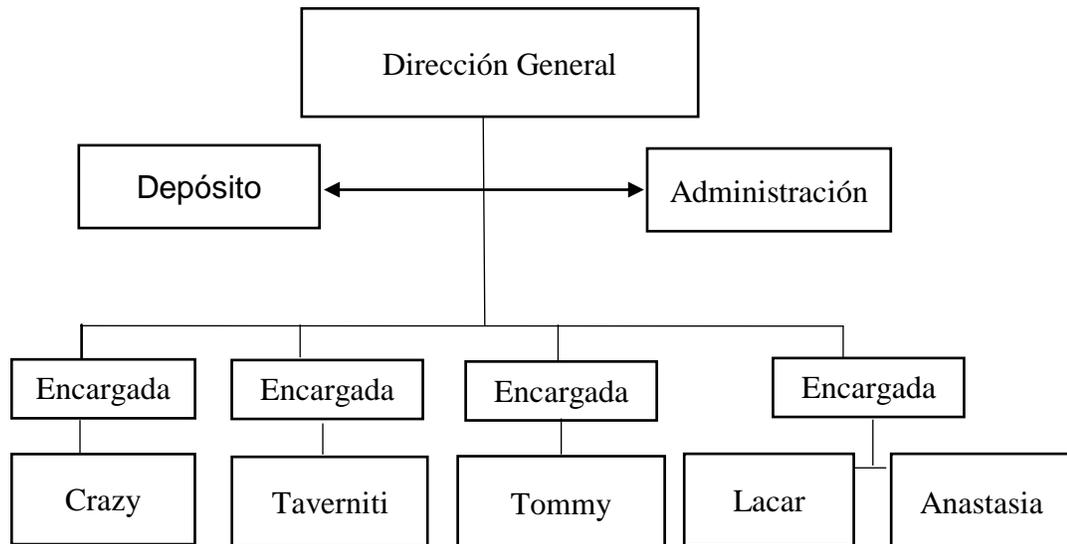
Lago Lacar: es el segundo local en abrir, hoy tiene más de 17 años y es el local con mayor rentabilidad de la empresa, este local comercializa camperas y calzados tanto para niños como para adultos. Aquí trabajan 6 empleadas donde una de ellas es la encargada/cajera

Tommy: local de moda femenina y masculina de marcas reconocidas, este comercio fue adquirido por la empresa hace 9 años cuando ya tenía 8 de antigüedad. Tiene 5 empleadas la cual una de ellas es la encargada/cajera.

Taverniti: Local exclusivo de la marca Taverniti con toda su colección, abrió sus puertas en el 2011. Trabajan 2 empleadas y una encargada/cajera.

Anastasia: Con solo dos años de antigüedad es el último local en abrir, este es un local de mucha imagen que comercializa calzados y marroquinería para adultos. Aquí trabajan 3 empleadas y comparte la misma encargada de Lacar

Organigrama de Lajara E Hijos



Staff de apoyo y tecnologías

Lajara E Hijos tiene unidades externas de apoyo, en contaduría con el estudio JPE, y también cuenta con la empresa Porto80 en lo que respecta al campo de la telefonía e informática.

Actualmente la empresa esta provista con Lince Indumentaria de ZooLogic, un software de gestión comercial orientado a la venta de indumentaria, el mismo se encuentra instalado en todos los locales, en la administración, en el depósito y en gerencia, conectado vía internet.

Funciones de Lince Indumentaria:

- **Gestión de Ventas Minorista.** Agiliza la gestión de ventas. Registración y emisión de comprobantes de venta, facturación electrónica.
- **Gestión de Compras.** Registro de comprobantes de compra. Factura de compra, nota de débito, nota de crédito, pedidos, remitos.
- **Toma de Inventario.** Controla y ajusta las diferencias del stock del sistema en función al inventario físico.

- **Tarjetas de Crédito.** Cupones de tarjetas de crédito/débito con información ampliada. Cierre de lotes de cupones de operadoras de tarjetas. Acreditación de cupones. Integración con Posnet.
- **Contabilidad.** Permite generar planes de cuenta, configurar asientos predeterminados, realizar asientos manuales y emitir reportes contables.
- **Programador de Tareas.** Configura acciones periódicas sobre envíos y recepción de transferencias de datos entre locales.
- **Centralizador.** Manejo de información automatizada entre locales.
- **Zoo Logic Cubos.** Acceso a cubos predeterminados y configurables por el usuario para el manejo de información con proyección estadística.¹

Diagnóstico interno y externo

Para el diagnóstico interno y externo se realizó un análisis FODA, a fin de tratar de eliminar o disminuir las debilidades y amenazas, y por otro lado aprovechar tanto las oportunidades como las fortalezas.

La empresa cuenta con la ventaja de tener varios años en el mercado. Así, a lo largo del tiempo, obtuvo una gran experiencia en el rubro, como así también un importante volumen de clientes y una gran confianza en el personal. Posee una amplia gama de productos que se ve demostrada en la diferenciación entre las unidades de negocio.

Como contraparte de estas fortalezas, se puede destacar el deficiente sistema de comunicación, la ausencia de liderazgo, falta de capacitaciones, y una falta de control de stock ya que al sistema de información no se le da su mejor provecho. Sumados a estas debilidades, la empresa y todo el mercado, cuenta con las amenazas de la entrada de nuevos competidores y el aumento de los costos. También se destaca como principal amenaza la dependencia con la situación fabril de la ciudad.

El gran crecimiento demográfico junto con la exención impositiva, aportan una sensación más optimista de la futura situación comercial.

La **visión** de Lajara e Hijos es seguir creciendo y mejorar la rentabilidad para ser líder en una gama de comercios o unidades de negocios de distintos rubros bajo una misma

¹ <http://www.zoologic.com.ar/main/productos/lince/>

firma, llegando a ser referentes en la ciudad de Rio Grande. Conjuntamente, la **misión** es ser un lugar atractivo para trabajar y un excelente lugar para comprar. Tener excelentes relaciones con nuestro personal, con los proveedores, y ofrecer la mejor atención a nuestros clientes con los mejores productos y servicios.

Problemática

La problemática del caso está planteada en la difícil tarea de gestión y control dentro de la empresa, ya que la apertura de nuevos locales hace que cada día sea más compleja su gestión y control, la evidente necesidad de un nuevo sistema de gestión hace que el estudio de caso se dirija hacia un Cuadro de Mando Integral, que podría proporcionar una buena estructura de gestión para lograr las metas y objetivos planteados.

Los problemas detectados se centran en la carencia de mediciones, la falta de participación de los miembros en la planificación y organización de las estrategias, como también la escasez de una comunicación constante acerca del avance en materia de objetivos que se están consiguiendo.

Para hacer frente a estas problemáticas, nos planteamos el siguiente objetivo general: formar un sistema de gestión y control que permita mejorar el rendimiento general de la empresa reduciendo la supervisión directa.

Consideramos que para alcanzar el objetivo propuesto, es necesario contar con objetivos específicos: identificar las actividades generadoras de valor; definir los indicadores de medida (ratios, presupuestos, encuestas, evaluaciones); aplicar una nueva política de comunicación; desarrollar el sistema; verificar y validar el sistema; capacitar al personal que empleará el sistema y por último implementar el sistema.

CAPÍTULO 2

Marco Conceptual

Cuadro de Mando Integral

En los años 80 y en la década de los 90' se comenzaron a estudiar y a desarrollar las mediciones e indicadores de gestión de la mano de Kaplan y Norton. Tradicionalmente, los indicadores cualitativos estaban desvinculados de los indicadores económicos y financieros habitualmente utilizados para el seguimiento de la actividad. El CMI (Cuadro de Mando Integral) integra ambos indicadores, cuantitativos y cualitativos, en un mismo sistema.

Kaplan y Norton recomiendan observar a la organización desde cuatro perspectivas diferentes:

- Formación y crecimiento
- Procesos internos
- Clientes
- Financiera

Estas cuatro perspectivas aportan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral, y sirven para desarrollar los indicadores que serán utilizados.

Los indicadores a utilizar se derivan de la visión y estrategias de la organización, y consisten en indicadores del desempeño junto con indicadores financieros y no financieros, que se aplican a los factores críticos del éxito que repercutirán sobre los resultados futuros, particularmente en el mediano y largo plazo.

Con esto se puede decir que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión organizado coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes deduciendo que si la forma de trabajar de los empleados o el equipo mejora, mejoraran también los procesos internos de la empresa, si los procesos mejoran, el servicio y los productos producirán más

satisfacción en los clientes, finalmente si los clientes se dan por satisfechos eso creara la lealtad de los clientes y por lo tanto mejores resultados económicos.

Los 5 principios de las organizaciones basadas en la estrategia

Robert S. Kaplan y David P. Norton realizaron un estudio a varias empresas que aplican el cuadro de mando integral. Los directivos que obtuvieron revolucionarios resultados mencionan continuamente dos palabras: alineación y enfoque. Una estrategia bien diseñada y comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización puede producir espectaculares resultados.

En su estudio, descubrieron, que las empresas que aplican el cuadro de mando integral con éxito tienen 5 principios comunes a los que se refieren como los principios de una organización basada en la estrategia y que son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Toda organización tiene su combinación de activos tangibles (recursos materiales, maquinas, tecnologías, etc.) e intangibles (capacidades y conocimientos del personal, motivación, etc.).El Cuadro de Mando Integral, aporta la “receta” que permite que unos ingredientes ya existentes en una organización se combinen para crear valor a largo plazo. Piense en el ejemplo de una comida: necesita una combinación de materia prima (los ingredientes), capital y activos tangibles (utensilios de cocina, un horno, un fogón) y capital humano o intangible (el cocinero y sus ayudantes). Pero una gran comida requiere que la receta se beneficie de todos estos activos tangibles e intangibles. La receta es el activo blando fundamental. Transforma las materias primas, los activos físicos y los activos intangibles (que por separado tienen poco valor) en una gran comida con un considerable

valor. La receta es como la estrategia de una empresa que combina los recursos y las capacidades internas para crear propuestas de gran valor para los clientes.

En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe darse en todos los niveles de la organización. Las personas deben comprender la estrategia, para ello, es importante colocar a la estrategia en el centro y construir un marco fiable y coherente para describirla. Cada uno de esos activos contribuye la creación de valor, pero varios factores impiden que los indicadores financieros midan estos activos y los vinculen a la creación de valor. A continuación, se describen esos factores:

- El valor es Indirecto: las mejoras en los activos intangibles afectan a los resultados financieros a través de cadenas de relación causa-efecto que tienen dos o tres etapas intermedias.
 - Las inversiones en capacitación del personal llevan a mejorar la calidad de servicio.
 - Mejor calidad de servicio, mayor satisfacción del cliente.
 - Mayor satisfacción del cliente, clientes más fieles
 - Mayor fidelidad, mayores ingresos
- El valor es contextual: los valores de los activos intangibles dependen del contexto, la estrategia de la organización y los activos complementarios.
- El valor es potencial: los activos intangibles tienen valor potencial pero no valores de mercado.
- Los activos están agrupados: el valor no reside en un activo intangible determinado, sino que aparece con la combinación de un conjunto de activos y de una estrategia unificadora.

El cuadro de mando integral proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al relacionar activos tangibles e intangibles en actividades que generan valor.

El valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y conocimiento de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizacional que alienta la innovación, la solución de problemas y las mejoras.

La estrategia se describe dentro de un marco al que llamamos “**mapa estratégico**”, estos mapas estratégicos junto con su correspondiente programa de medición del cuadro de mando integral proporcionan una herramienta para describir cómo crear valor para el accionista a partir de activos intangibles.

Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados. El mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con relación al consumidor final y a las finanzas. O sea que deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los inductores se relaciona en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. Se puede decir, entonces, que el mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral es una arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia.

La estrategia no es solamente un proceso de gestión, sino que es un paso en un proceso continuo que comienza, en el sentido global, en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión de la organización y la apoyen. Esta misión, proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más extensa.

Las misiones junto con los valores centrales de la organización por lo general permanecen bastantes estables con el transcurso del tiempo. La *visión* dibuja una imagen del cómo queremos vernos en el futuro, lo cual aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. La *estrategia* se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el contexto.

La estrategia consiste en temas estratégicos complementarios que manifiestan lo que la dirección cree que debe hacerse para llegar al éxito. Los temas, no reflejan resultados financieros como “mayor valor para el accionista” o resultados relacionados con los clientes como “mayor retención del cliente” y “mayor cuota de mercado”. Los temas estratégicos, manifiestan la visión de los directivos de lo que debe realizarse internamente para llegar a los resultados estratégicos. Por lo general los temas se refieren a procesos internos.

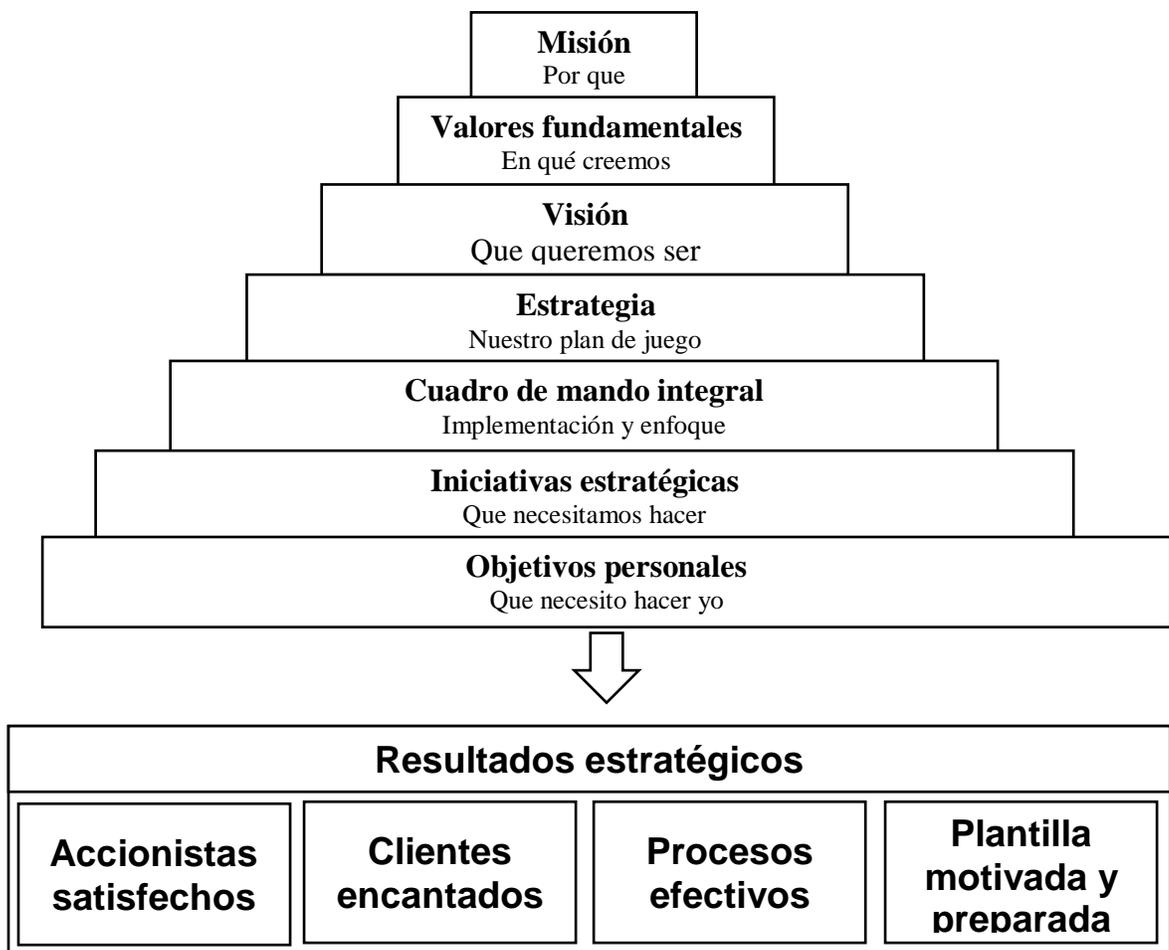


Gráfico2. Traducción de una misión a resultados buscados.²

². Kaplan Robert y Norton David “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”:76. Barcelona 2001

El desarrollo de un mapa estratégico se ejecuta de arriba hacia abajo, comenzando con una estrategia en el alto nivel, la financiera, relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas la cual es el resultado que todas las estrategias buscan alcanzar. Por lo general una empresa busca un objetivo dominante que lo abarque todo, tomándolo como el indicador de éxito a largo plazo. En un principio el objetivo dominante que se utilizaba era el ROI (retorno de la inversión) hoy día se sigue utilizando, pero, las empresas comenzaron a utilizar otros indicadores como el ROI del flujo de caja o el EVA (Valor Económico Añadido, es un modelo que cuantifica la creación de valor que se ha producido en una empresa durante un determinado período de tiempo)

Más allá de cual sea el indicador financiero dominante de alto nivel, las empresas tienen dos estrategias básicas para impulsar sus resultados financieros: el crecimiento y la productividad.

- La estrategia de crecimiento de los ingresos se basa en desarrollar nuevas fuentes de ingreso y rentabilidad, por lo general, tienen dos componentes:
 - Construir la franquicia: nuevas fuentes de ingreso en nuevos mercados y nuevos clientes.
 - Incrementar el valor de los clientes: trabajar con los clientes actuales para expandir su relación con la empresa.
- La estrategia de productividad por lo general también tiene sus dos componentes:
 - Mejorar la estructura de costes: reducir los costos directos de productos y servicios, reducir costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.
 - Mejorar la utilización de activos: reducir el capital circulante y aprovechar el capital fijo mediante una mayor utilización, una adquisición más cuidadosa o la eliminación de parte de la base de activo fijo y activo circulante.

La mayoría de las empresas se encuentran en el ciclo medio de su vida, y por lo tanto, utilizan una estrategia de crecimiento rentable que necesita un equilibrio entre las contribuciones hechas por el aumento de ingresos, la reducción de costos y la

productividad. Estas empresas, tendrán un equilibrio de medidas de las dos estrategias financieras genéricas.

La proposición de valor que se hace a los clientes es la parte fundamental de toda estrategia. Esta proposición de valor es un mix único de producto, precio, servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes. Determina la forma en que la organización se diferenciara en los segmentos escogidos y en la relación con la competencia. Una proposición de valor claramente expresada, suministra el objetivo último en el que se centran los temas estratégicos de los procesos internos fundamentales y las infraestructuras. El desarrollo de esta parte del mapa estratégico, crea conciencia colectiva de toda la organización hacia el cliente y es una de las partes más importantes del proceso de diseño del cuadro de mando integral.

Citando a Porter “la esencia de la estrategia está en las actividades - realizar actividades en forma diferente o realizar diferentes actividades que la competencia”³. Según Porter el arte de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para los clientes.

La cadena de valor

Este concepto explicado por Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva”, nos dice que hay una serie de actividades que se desempeñan en la empresa y que agregan valor para el cliente. Estas actividades de valor son actividades distintas y están relacionadas por “eslabones” dentro de la “cadena de valor”⁴

Las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor. A Kaplan y Norton les parece útil segmentar la cadena de valor en cuatro grupos de procesos internos.⁵

³ Porter Micheal “WhatisStrategy?”, Harvard Business Review: 62. (noviembre-diciembre 1996):62.

⁴.Porter Micheal “Ventaja competitiva” Mexico D.F Cecsca 1990

⁵ Kaplan Robert y Norton David Op cit, 99

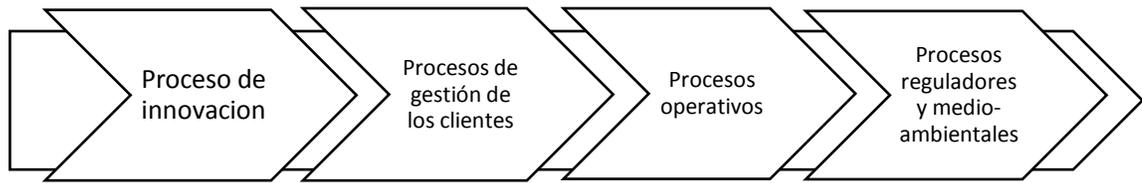


Gráfico 3 *Cadena de valor de una organización genérica*

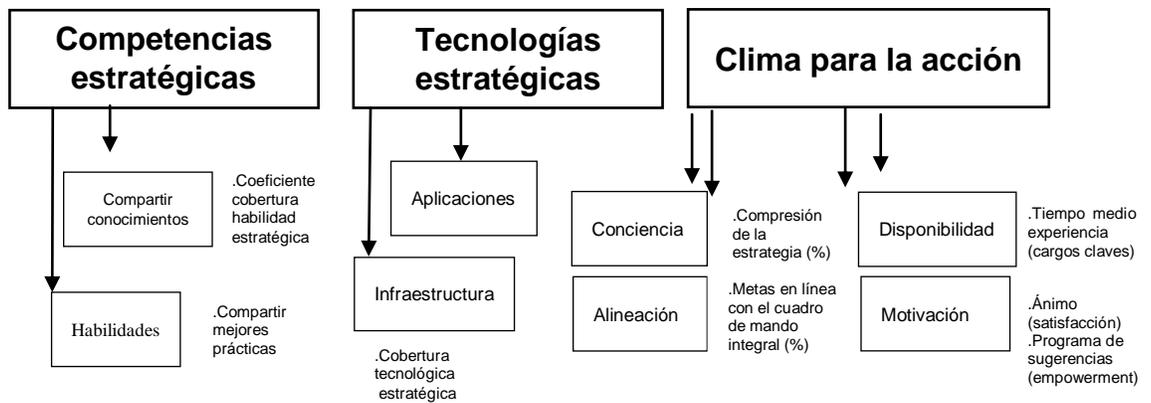
Todos estos procesos son importantes, pero dependiendo de la organización se destacará uno de los procesos que tenga mayor impacto sobre la proposición de valor para sus clientes y los demás procesos quedarán como procesos de apoyo, y no como procesos primarios.

Algunas empresas donde el éxito depende de la relación con sus proveedores, pueden identificar dos nuevos elementos que forman parte de la perspectiva del proceso interno (los proveedores y el público) que pueden ser significativos para su estrategia.

La estrategia de aprendizaje y crecimiento, define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos. Existen tres categorías principales para esta perspectiva:

1. **Competencias estratégicas**: las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia.
2. **Tecnologías estratégicas**: los sistemas de información, base de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.
3. **Clima de acción**: los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

A continuación, se visualizan las categorías con sus correspondientes indicadores.



6

Gráfico 4. *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Un diseño cuidadoso de la estrategia de aprendizaje y crecimiento es una oportunidad para mejorar las posibilidades de una aplicación exitosa de la estrategia ya que es el verdadero punto de inicio de cualquier cambio sostenible y duradero.

Atendiendo a la estrategia de aprendizaje y crecimiento luego de que las otras tres perspectivas hayan quedado definidas, los directivos pueden alinear sus objetivos de recursos humanos, tecnología de la información y clima con los requisitos de los procesos internos estratégico y la estrategia de diferenciación del cliente.

El mayor valor aparece cuando la gestión del conocimiento va ligada a la estrategia y a la proposición de valor de la organización, claro está que para diferentes proposiciones de valor necesitan diferentes estrategias de gestión del conocimiento.

En las organizaciones basadas en el conocimiento, la capacidad de mejorar los procesos internos, coherente con una proposición de valor para los clientes, depende de la habilidad y disposición de los individuos a cambiar su comportamiento y centrar su conocimiento en la estrategia.

Kaplan y Norton proponen una plantilla genérica para quienes no tengan una plantilla para el sector, la misma se encuentra expuesta en el gráfico 5. Las plantillas facilitan la descripción de sus estrategias y mejoran exponencialmente la calidad de su comprensión. También generan una mayor precisión en la definición de la proposición de

⁶Salgueiro, Amado. "Indicadores de gestión y cuadro de mando". Madrid (2001)

valor para el cliente e incrementa el convencimiento de que los procesos internos, las competencias y las tecnologías deben ir ligadas a dicha proposición de valor.

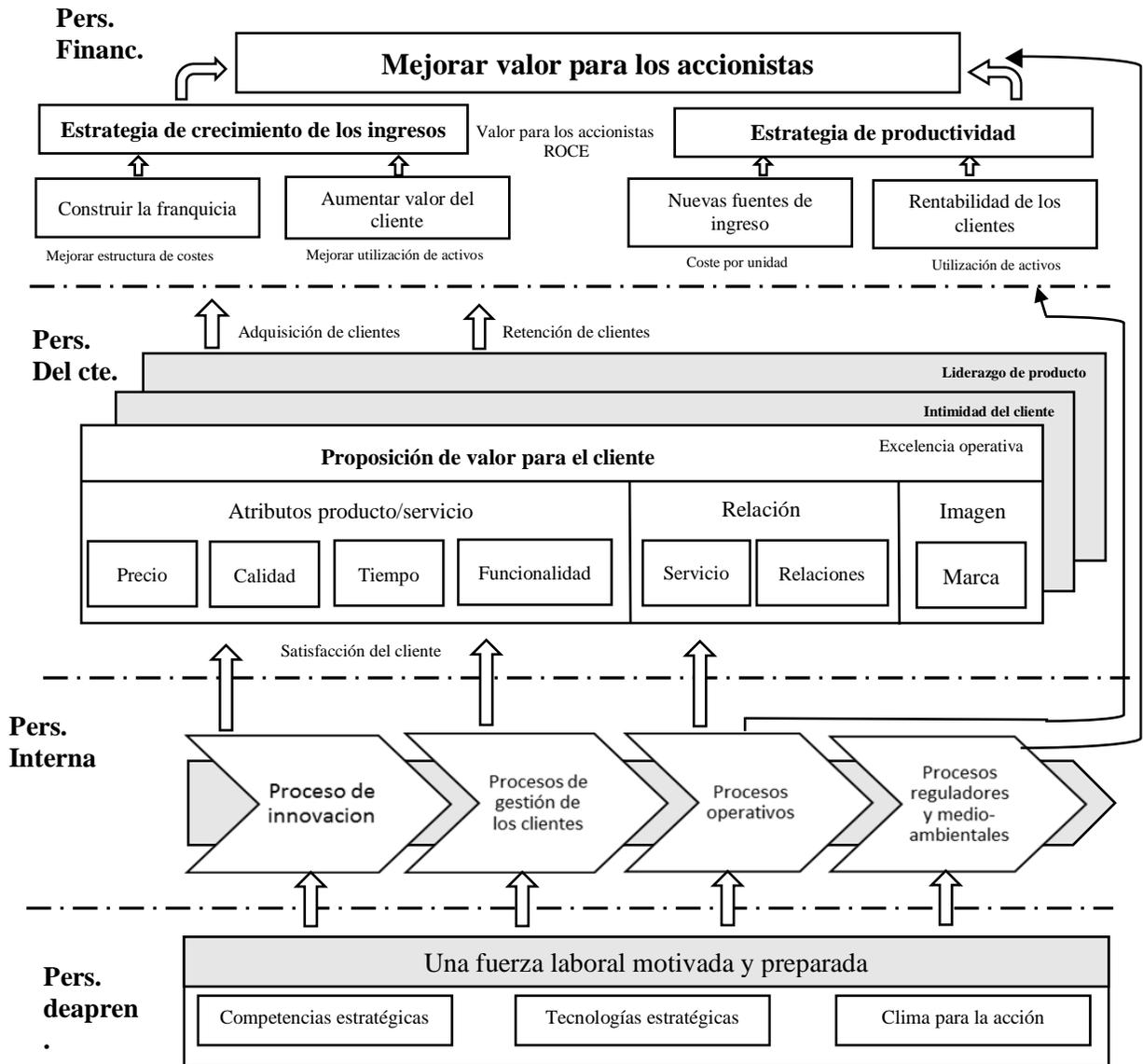


Gráfico 5. Plantilla genérica: mapa estratégico del cuadro de mando integral ⁷

⁷ Kaplan Robert y Norton David. Op cit, 108

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia para crear sinergia

Las organizaciones tradicionalmente poseen numerosos sectores, unidades de negocio y departamentos, así como unidades de servicios compartidos (o unidades de apoyo). Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de las partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas entre sí, ya que la sinergia es la meta general del diseño de las organizaciones. A estas vinculaciones de estrategias se la denomina “estructura estratégica” de la organización.

Estrategia de nivel empresarial

Kaplan y Norton en su investigación citan las palabras de Collis y Montgomery donde describen una visión basada en los recursos de una estrategia empresarial

*“Una estrategia empresarial sobresaliente no es una colección al azar de bloques individuales, sino un sistema cuidadosamente construido de partes interdependientes... En una gran estrategia empresarial, todos los elementos (recursos, negocios y organización) están alineados unos con otros. Esa alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la empresa, sus activos, habilidades y capacidades especiales”.*⁸

Claro está que, si una empresa no puede crear sinergia entre sus partes, entonces, los inversores se preguntaran por que las unidades de negocios no actúan en forma independiente sin los burocráticos costes generales. Ahí está la clave, obtener una ventaja empresarial por medio de la disminución de costes generales o costos fijos y en el incremento de valor procedente de la sinergia organizacional.

No hace mucho, Goold, Alexander y Campbell desarrollaron una pujante teoría que nos permitirá comprender mejor la forma de llegar a una ventaja empresarial en empresas con varias unidades de negocio por medio de la influencia llamada “parenting”⁹. Esta influencia es ejercida en los negocios que uno posee y controla. La esencia del “parenting” procede de la adecuación de las capacidades de la empresa madre y los factores críticos

⁸ Collis y Montgomery , «Creating Corporate Advantage », 72

⁹ M. Goold, A. Campbell, y M. Alexander, Corporate- Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company. New York 1994

para el éxito de las unidades de negocio individuales. Las principales ventajas pueden derivar de tres fuentes. La primera se refiere a la capacidad de la empresa matriz en la aplicación de sistemas de gestión en determinados tipos de empresas. Otra fuente es la gestión y explotación de capacidades, operaciones, clientes, tecnología, competencias principales, o relaciones externas comunes (con gobiernos, sindicatos, prestamistas, proveedores) a las diferentes unidades. Y una tercera fuente es la capacidad de la empresa matriz para asignar recursos y personal a todas las unidades de negocio.

Las sinergias emergen cuando hay excelentes interacciones entre las unidades de negocio, y estas interacciones potenciales necesitan ser descritas en las estrategias (y en los cuadros de mando) de las unidades individuales.

Creación de sinergia entre unidades de negocio

Como vimos anteriormente las empresas con unidades de negocio consiste en una serie de divisiones que pueden competir en sectores distintos, tener diferentes clientes y por lo tanto distintas estrategias. Consecuentemente el trabajo de los ejecutivos de la central, consiste, en determinar cómo añadir valor a su conjunto de unidades de negocio. El cuadro de mando integral proporciona un marco para clarificar el valor creado por las oficinas centrales de la empresa, pues las sinergias, pueden provenir, de cualquiera de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando de la empresa, debería articular la lógica de poner muchas UENs (unidades estratégicas de negocios) operando dentro de la estructura organizativa en lugar de meter cada UEN trabajando como una entidad independiente con su propia estructura de gobierno y su fuente de financiación independiente. Un cuadro de mando empresarial puede clarificar dos elementos de una estrategia a nivel global:

1. Temas globales: valores, creencias e ideas que reflejan la identidad empresarial y que deben compartirse entre todas las UENs.
2. Rol global: acciones ordenadas a nivel empresarial que crean sinergias al nivel de UEN (Ej: venta cruzadas, compartir tecnologías comunes, o proporcionar un proceso empresarial central)

Creación de sinergia a través de servicios compartidos

Luego de introducirnos en la creación de sinergia entre unidades de negocio que venden productos y servicios a clientes externos, es importante destacar la creación de sinergias en relación a los servicios compartidos dentro de la organización. Las USCs (unidades de servicio compartidos) son creadas a nivel corporativo o divisional, debido a economías de escala y a las ventajas de la especialización y diversificación que pueden crear dichas unidades. Por ejemplo, si el objetivo empresarial es “crear una marca común y una experiencia de compra común” para el cliente, puede que un grupo central de marketing facilite estos objetivos. Otros ejemplos de bienes y servicios proporcionados de forma centralizada incluyen las compras, la fabricación, la gestión inmobiliaria, la distribución y el mantenimiento.

El desafío, se encuentra en que el servicio entregado de forma centralizada, responda a las necesidades y las estrategias de las unidades de negocio que pretende servir. Por ello, el cuadro de mando integral de las unidades de servicios compartidos, debe alinear su estrategia a las estrategias de cada unidad de negocio, de forma que añadan valor y respondan a las necesidades de las unidades de negocio a las que sirven.

Para beneficiarse de un grupo de apoyo interno dentro de una organización, éste debería, entregar un servicio internamente a un precio inferior al que se obtendría de un proveedor externo, o bien, ofrecer una proposición de valor diferenciada que sea superior a la de un proveedor externo. Si no sucede ninguna de esas situaciones, las empresas deberían proveerse externamente de esos servicios.

Por lo general, no existe una arquitectura estratégica que defina cómo las unidades de servicios contribuyen a la estrategia empresarial. En ausencia de un programa de cuadro de mando integral global, las unidades de servicios compartidos pueden utilizar uno de los dos siguientes modelos.

El modelo de socio estratégico

Este modelo comienza en la creación de Cuadros de Mando Integral para las unidades de negocio, reflejando sus estrategias y prioridades empresariales. Posteriormente,

se desarrollan los cuadros de mando para las unidades de servicios compartidos con los siguientes componentes:

- Acuerdo formal de servicio entre las UENs y las USCs donde se definen las expectativas sobre servicios y costes
- Cuadro de mando de la USCs que refleja su estrategia para respaldar el acuerdo de servicio alcanzado con las UENs.
- Cuadro de mando de enlace donde las USCs buscan mejorar ciertos indicadores de los cuadros de mando de las UENs.
- Feedback periódico de las UENs sobre resultados tomando a este como un cliente.

El modelo negocio en un negocio

En este modelo las UENs no tienen Cuadro de Mando Integral. Las USCs deben verse a sí mismas como un negocio en un negocio, y a las UENs, como sus clientes donde el cuadro de mando de servicios compartidos definen las relaciones. Las USC desarrollan una conexión profesional con la UEN similar a los enfoques que adoptarían los vendedores externos.

Principio 3: hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Las organizaciones basadas en la estrategia, necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario en forma que contribuya a su éxito. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo.

Las preguntas que debemos hacernos para analizar este principio son:
¿Cómo hacer que la estrategia ocurra? ¿Cómo hacer que todos los empleados hagan de la estrategia parte de su trabajo diario? La respuesta se encuentra tanto en la conciencia estratégica como en los medios de comunicación, los indicadores y los objetivos personales y de equipos.

Creación de conciencia estratégica

Para cualquier organización basada en la estrategia, es fundamental, que cuando se lanza una nueva estrategia, todos los miembros de la organización deben saber y entender la estrategia para que puedan guiarse y encontrar nuevas y mejores formas de desempeñar su trabajo diario. Para que los miembros entiendan la estrategia, la comunicación es el factor principal para el éxito de la organización, si los empleados no entienden la visión, es menos probable que entiendan la estrategia propuesta para alcanzar dicha visión y hacer entender la estrategia.

La empresa debe impulsar un programa de comunicación para con sus empleados de igual manera que realizan campañas estratégicas de comunicación para sus clientes, inversores o proveedores. El programa de comunicación debería tener los siguientes objetivos:

1. Desarrollar una comprensión colectiva de la estrategia.
2. Desarrollar acciones para respaldar la estrategia de la organización.
3. Educar a la organización en el sistema de medida y gestión del CMI para implementar la estrategia.
4. Proporcionar feedback a través del CMI sobre la estrategia.

El desempeño del programa de comunicación no debe evaluarse con actividades como “numero de mensajes enviados” o “número de espectadores”, sino, que debe evaluarse con resultados. El indicador de resultado para el proceso de comunicación debería ser la comprensión compartida por los empleados.

Medios de comunicación

Existen varios medios para comunicar la estrategia y el cuadro de mando integral a los empleados:

- Reuniones trimestrales: en principio, para introducir el concepto de CMI y luego para poner al día a la organización de la actuación reciente y para diferentes propuestas.
- Folleto: consta de un documento de una página que describe los objetivos estratégicos y como se van a medir.
- Hojas informativas mensuales: estas hojas definen y describen el cuadro de mando. Proporciona informe de los indicadores además de historias sobre iniciativas de empleados que llevaron a mejorar los resultados de la empresa.
- Programas de formación: introduciendo el CMI en todos los programas de formación se refuerza su mensaje como nueva forma de hacer las cosas.
- Intranet de la empresa: se sube el CMI con archivos de audio y/o visuales, describiendo la estrategia general y explicaciones de objetivos, indicadores e iniciativas particulares.

La mejor manera de describir una estrategia es con la ayuda de un árbol estratégico donde se grafican todos los factores de causa-efecto, comunica como se interrelacionan todos los elementos de una estrategia. Aquí los empleados pueden ver como los objetivos, los costos de mantenimiento, la fiabilidad, la flexibilidad y la imagen contribuyen a los objetivos organizacionales generales; como así también los indicadores en los que ellos influyen directamente.

Para todo proyecto de CMI, los directivos, deben definir claramente los indicadores que se utilizaran para medir y guiar la estrategia en el cuadro de mando, también deben explicar cómo se calcularan los indicadores a partir de datos existentes. Si esto se efectúa correctamente los empleados entenderán claramente cómo influyen en los indicadores y por lo tanto como contribuyen a la estrategia organizacional.

Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, sus metas y objetivos deben estar alineados con los objetivos organizacionales, mas allá de que muchas empresas implementen la dirección por objetivos (DPO), donde cada empleado tiene su propio objetivo o comisión. Este sistema es táctico, financiero y a corto plazo. En efecto, la DPO refleja el enfoque tradicional de la definición del trabajo, según el cual se pide al personal que haga mejor su trabajo.

El CMI, en cambio, ofrece a los trabajadores una amplia comprensión de la estrategia de la empresa y unidad de negocio. Manifiesta donde encajan en los mapas estratégicos de sus organizaciones, y como pueden contribuir a los objetivos estratégicos. Los objetivos individuales establecidos dentro de un marco del CMI deberían ser plurifuncionales, a largo plazo y estratégicos.

Las empresas deberían unir los programas de incentivos y recompensas para con sus empleados al CMI para incrementar la alineación de los empleados con la estrategia organizacional. La retribución con incentivos es un poderoso mecanismo para dirigir la atención del personal hacia los objetivos de la empresa y de la unidad de negocio, centrando la atención de los empleados en los indicadores más cruciales para la estrategia y proporciona una motivación extrínseca recompensando a los empleados cuando ellos y la organización alcanzan los objetivos planteados.

Un factor significativo a la hora de vincular la retribución al CMI, es la de nombrar a un “responsable de los indicadores”. Este, reúne los datos relacionados a los indicadores y los comunica. El mismo debe ser fiable y puede estar complementado con otra persona que fiscalice dichos datos. Tener responsables de indicadores en departamentos de staff en lugar de línea, genera más independencia y objetividad de los datos.

Diseño e implementación de la retribución

A la hora de diseñar e implementar una retribución eficaz surgen varias cuestiones:

1. Velocidad de implementación: la implementación precoz de la retribución en el CMI puede jugarnos en contra por tres razones.
 - a. El cuadro de mando expresa hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores para conseguir resultados a largo plazo. Puede que no estemos completamente seguros de haber elegido los indicadores correctos.
 - b. Otra razón para el retraso es que la empresa no disponga aun de datos fiables para los indicadores, las empresas tienen que desarrollar nuevos procesos que generen datos para estos nuevos indicadores.
 - c. La tercera razón es que pueden ocurrir consecuencias no deseadas o esperadas según cómo se logren los objetivos para los indicadores. Este problema surge cuando los indicadores del CMI no son sustitutos perfectos

de los objetivos estratégicos, y cuando las acciones que mejoran los resultados medidos a corto plazo pueden ser incoherentes con los objetivos a largo plazo.

2. Indicadores objetivos frente a indicadores subjetivos: es de gran importancia hacer que los indicadores basados en la retribución sean más objetivos y basados en resultados, más que en actividades y tareas. Por ejemplo, un problema con los indicadores subjetivos, es que muchas organizaciones vinculan las comisiones y la retribución a indicadores de satisfacción del cliente. Esto puede llevar a un comportamiento disfuncional cuando los vendedores y otro personal de contacto directo con el cliente, enseña al cliente como responder a las encuestas. Es preferible medir el comportamiento real de los clientes (compras rápidas, compras de nuevos productos y servicios, y referencias a nuevos clientes) que sus actitudes.
3. Número de indicadores: es otra cuestión que hay que tener en cuenta a la hora de la implementación del plan de retribución. Hay que intentar de buscar un equilibrio entre la cantidad de indicadores y la confusión a la que se podría derivar. Los indicadores, deberían reflejar una única estrategia con tan solo una o dos cuestiones estratégicas. Los empleados tendrían que poder trazar los enlaces causa-efecto que integran los diferentes inductores de actuación e indicadores de resultados.
4. Individual frente a equipo: la retribución basada en el equipo fortalece el comportamiento cooperativo y la búsqueda colectiva de soluciones, pero por otro lado el individuo, no recibe plena retribución por sus propias iniciativas y acciones, y puede beneficiarse de las buenas ideas y del trabajo intenso de terceros. Por otra parte, las tareas de venta personal o la innovación total de productos pueden exigir dedicación y brillantez individual. En tales situaciones las empresas querrán ofrecer incentivos explícitos que retribuyan los buenos resultados.

Algunos académicos definen que hay que debilitar la relación entre los resultados y la paga individual. Jeffrey Pfeffer¹⁰, de la Stanford Business School, quiere desenfatar este vínculo y unir más la retribución a los resultados

¹⁰ Pfeffer J. "Six Dangerous Myths about Pay". Harvard Business Review (mayo-junio 1998)

organizacionales. Pfeffer y otros ponen énfasis en que muchas organizaciones con grandes resultados motivan a sus empleados ofreciendo un puesto de trabajo entretenido, interacciones excelentes con los compañeros, declaraciones claras de misión y propósito, y la libertad de actuar de forma que marque la diferencia.

Principio 4: haciendo de la estrategia un proceso continuo

El presupuesto y la estrategia

Kaplan y Norton, en sus investigaciones, encontraron que:

- El 85% de los equipos de dirección dedican menos de una hora al mes para discutir la estrategia.
- El 60% de las organizaciones no vinculan la estrategia al presupuesto.
- El 92% de las organizaciones no informan de los inductores de actuación estratégicos.¹¹

Esto demuestra que muchas organizaciones no poseen ningún proceso para gestionar la estrategia, si a estas organizaciones las comparamos con un sistema humano, estaríamos hablando de una persona muy enferma. El cerebro no funciona (no se dedica tiempo a pensar en la estrategia), el cuerpo no recibe los mensajes del cerebro (no hay ningún vínculo entre intencionalidad estratégica y la acción), y los ojos no observan (no hay feedback). Con un sistema de gestión tan deteriorado es muy difícil que se logre una mejora continua. Por ello, el presupuesto sirve de sistema de planificación y control. Define la distribución de recursos a cada unidad de negocios para el siguiente año y los objetivos de actuación. En el transcurso del año, los directivos pueden comparar los resultados operativos con el presupuesto, pueden identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un proceso de “doble lazo” que integra la gestión de presupuestos y operaciones con la de gestión de la estrategia. El Cuadro de Mando, ofrece el eje del proceso de aprendizaje estratégico uniendo el proceso

¹¹Kaplan Robert y Norton David Op cit, 298

de control de operaciones con el de aprendizaje y control para la gestión estratégica. En el siguiente gráfico se visualiza esta integración de presupuesto como un enlace entre las operaciones, el CMI y la estrategia, la cual crea un sistema de proceso continuo de mejoras.



Gráfico 6. Hacer de la estrategia un proceso continuo ¹²

Toda organización basada en la estrategia tiene que adaptar su estrategia a los continuos cambios del mundo. El sistema de gestión estratégica de doble lazo, proporciona las bases para hacer de la estrategia un proceso continuo.

Planificando y haciendo presupuesto

Para la creación de una organización basada en la estrategia, es fundamental integrar el CMI a los procesos de planificación y creación de presupuesto de la organización.

¹²J. Hope y R. Fraser, “BeyondBudgeting”, BBRT, CAM-I Europe White Paper.

Si bien, centrarse en los presupuestos para gestionar una organización puede llevar a una organización a la ruina como dijo Bob Lutz, ex presidente de Chrysler corporation, “los presupuestos son herramientas de represión, más que de innovación”. Los directivos pueden utilizar los presupuestos para realizar varias funciones organizacionales vitales como fijar objetivos, distribuir recursos para alcanzar objetivos, evaluar los resultados en comparación con los objetivos, actualizar los objetivos en base a nuevas informaciones y aprendizaje.

Hoy día, donde la estrategia es un factor crítico para el éxito organizacional, el CMI ha emergido como nuevo sistema para gestionar la estrategia, pero este, debe estar unido al viejo sistema, el presupuesto, para poder gestionar la táctica.

Las empresas pueden proceder con una serie de pasos descendentes para realizar la transición de la estrategia de alto nivel al presupuesto para las operaciones locales.

1. Traducción de la estrategia en un CMI donde se definen los objetivos e indicadores estratégicos.
2. Fijación de objetivos a alcanzar en fechas futuras concretas para cada indicador, identificación de huecos de planificación para motivar y estimular la creatividad.
3. Identificación de iniciativas y requisitos de recursos para cerrar los huecos de planificación, para así alcanzar los objetivos fijados.
4. Autorización de recursos humanos financieros para las iniciativas estratégicas.

Este procedimiento de pasos descendentes, en general, en un plan de 2 a 3 años, el cual termina con el desarrollo de un presupuesto anual. Este presupuesto anual comprende dos componentes: un presupuesto estratégico para gestionar programas discrecionales y un presupuesto de operaciones para gestionar la eficiencia de departamentos y funciones. A continuación, se describe cada presupuesto.

Presupuesto operacional

Consiste en una estimación de los ingresos esperados de las ventas de bienes y servicios, y por lo tanto de todos los gastos incurridos para producir y entregar esos

productos y servicios. El presupuesto operacional, puede determinarse mediante la creación de presupuestos basada en actividades, mediante la siguiente secuencia de pasos¹³:

1. Estimar la producción y el volumen de ventas para el siguiente periodo con estimaciones de producción, volumen de ventas y mix de productos y clientes.
2. Predecir la demanda de actividades como pedir, recibir y manipular materiales; desarrollar nuevos productos, vender a los clientes y mantener relaciones con ellos; o sea, todas las actividades requeridas para fabricar, comercializar, vender y entregar productos.
3. Calcular la demanda de recursos necesarios por tipo y cantidades.
4. Determinar el suministro real de recursos convirtiendo la demanda de recursos en una estimación de los recursos totales a ser suministrados. Generalmente cada recurso tiene un perfil de gasto particular (fijo o variable)

Si bien, conceptualmente, el presupuesto basado en actividades es simple de entender, en la práctica no lo es. Pero ofrece a los directivos la oportunidad de identificar donde existen todavía capacidades de recursos excedentes dentro de la organización y de tomar medidas para emplear o disponer de esos recursos (equipamiento, instalaciones, personal) que no van a utilizarse para las actividades en los siguientes periodos.

Presupuesto estratégico

Este presupuesto autoriza las iniciativas necesarias para cerrar el hueco de planificación entre la actuación deseada y la alcanzable a través de la mejora continua y del negocio habitual. Por lo tanto, reconoce, qué nuevas operaciones necesita, en qué nuevas capacidades se debe invertir, qué nuevos productos y servicios deben lanzarse, a qué nuevos clientes, mercados, aplicaciones y regiones debe servirse; y que nuevas alianzas y jointventures deben establecerse.

No resulta extraño que muchas organizaciones fracasen en la implementación de la estrategia cuando no se proveen los recursos necesarios para llevar a cabo la misma. Como consecuencia, se implementan las iniciativas a lo barato quitando una porción al

¹³ Kaplan Robert S y Cooper Robin, “Coste y Efecto”, Gestion 2000 (Barcelona, 1999)

presupuesto operativo como utilizar personal operativo ya ocupados o rascando financiación de pequeñas mejoras en el presupuesto operativo.

Las organizaciones basadas en la estrategia comprometen recursos humanos y financieros a iniciativas estratégicas dentro de los planes y presupuestos organizacionales, y los gestionan aparte de los gastos presupuestarios operacionales. Este proceso hace mucho más probable la consecución de los objetivos fijados.

Las iniciativas son complementos para ayudar a la organización a alcanzar los objetivos dentro del proceso de planificación estratégica. A continuación se describe como evaluar y tratar las iniciativas.

Evaluando iniciativas

Por lo general todas las empresas lanzan iniciativas, lo importante, es contar con el CMI el cual selecciona, rechaza o fija prioridades entre iniciativas propuestas, ya que algunas empresas lanzan tantas iniciativas sin saber si realmente alimenta o no a la estrategia. Así, el cuadro de mando, proporciona un marco y la disciplina para filtrar iniciativas, identificar las que faltan y comunicar a todos los empleados (fuente última de nuevas ideas, iniciativas y programas) donde serían más valiosas nuevas iniciativas. Para que una iniciativa sea considerada estratégica, esta debe puntuar alto en base a los siguientes tres criterios:

1. Que la iniciativa ayude a alcanzar un objetivo estratégico.
2. Que la iniciativa cree una ventaja competitiva.
3. Que la iniciativa cree un punto de diferenciación sostenible.

Feedback y aprendizaje

Alinear la estrategia con los objetivos, iniciativa y presupuesto, pone en movimiento a la organización. Es necesario, que esto sea monitorizado y guiado para facilitar el feedback y el aprendizaje para que los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia puedan determinar si la estrategia todavía es válida.

Las empresas necesitan procesos y sistemas de gestión para verificar que su trayectoria sigue un camino hacia un futuro rentable. Necesitan un feedback que identifique las estrategias no rentables y corregirlas antes de que hagan demasiado daño.

Las reuniones son una buena herramienta para llevar a cabo el proceso de feedback. Estas se utilizan para gestionar y mejorar la estrategia, no la táctica.

En una reunión de control de gestión, los directivos reciben un informe de los resultados reales y las desviaciones para comparar con el presupuesto, cumpliendo varias funciones como controlar la estrategia, poner a prueba la estrategia y adaptar la estrategia. Estas funciones se dan a través de tres procesos:

1. Métodos analíticos: poner a prueba las hipótesis y simulación dinámica.
2. Examinar el impacto de los acontecimientos externos.
3. Identificar y respaldar las estrategias emergentes.

Métodos analíticos

Si bien la estrategia como hemos dicho, radica de una hipótesis, esta debe probar su validez continuamente, y se tienen que rechazar cuando las pruebas de las relaciones esperadas de causa-efecto no se estén produciendo. Así, la primera tarea de la adaptación estratégica es poner a prueba las hipótesis subyacentes.

Un análisis estadístico de series temporales puede ser de gran ayuda, siempre y cuando tengan como mínimo entre quince y veinticuatro meses de datos observados para poder estimar estadísticamente relaciones fiables. Cuando se logra obtener los datos necesarios para un análisis estadístico, los directivos, poseen una poderosa herramienta para no solo confirmar (o rechazar) la legitimidad de las relaciones causa-efecto, sino también, para empezar a contemplar cuantitativamente la magnitud y el retraso de las relaciones entre indicadores, para luego predecir la trayectoria futura de la estrategia.

Examinar el impacto de los acontecimientos externos

Luego de que los directivos formulen una estrategia, el entorno puede cambiar, debilitando las hipótesis que utilizaron al crear el mapa estratégico y el CMI. Por tales motivos, la organización debe mantenerse alerta a nuevas amenazas y oportunidades. Si la organización implemento exitosamente la estrategia como un trabajo diario de todos, podrá movilizar los sentidos de los empleados para detectar acontecimientos externos que puedan afectar a la estrategia. Una buena herramienta para facilitar esta tarea es la intranet, donde los empleados pueden acceder al CMI, enviar mensajes y entablar debates sobre los indicadores. Si un empleado se entera de la introducción de un nuevo negocio, producto,

servicio o iniciativa de un competidor; entonces, el empleado puede enviar un mensaje e informar a los demás del nuevo desarrollo. El Cuadro de Mando proporciona un marco compartido que ayuda a los empleados a filtrar la información para determinar que eventos son más significativos.

La organización tiene que alentar a todos los empleados de todos los niveles a participar en la generación de noticias que puedan afectar a la estrategia, para luego ser analizadas en las reuniones de dirección.

La mayoría de las estrategias ganadoras, surgen de iniciativas y experimentos locales, emergen dentro de la organización. Los empleados que ya poseen una comprensión clara de la estrategia existente, gracias a los procesos de comunicación y alineación, pueden innovar y encontrar nuevas e inesperadas formas de alcanzar objetivos estratégicos o identificar variaciones en la estrategia que abren las puertas a nuevas oportunidades de crecimiento. Esas formas o variaciones pueden ser una exitosa **estrategia emergente**. Los altos directivos deberían animar a los empleados a formular estrategias emergentes y utilizar las reuniones para evaluar la viabilidad de las iniciativas locales.

Estructura y frecuencia de las reuniones

“Convoca reuniones sobre temas que realmente importen y asiste” es lo que describe Michael Eisner, director general de Walt Disney Company como una parte importante de su filosofía de gestión, esta idea, debe ser la condición de los encauces utilizados en las organizaciones basadas en la estrategia. El director ejecutivo, se basa en el CMI para analizar los temas importantes, llevando la reunión a un proceso de aprendizaje abierto y asentado en equipos.¹⁴

Para Kaplan y Norton las reuniones deben tener una frecuencia trimestral, aunque los informes comparativos del Cuadro de Mando se realizan cada mes. Como las cuestiones estratégicas cambian con menos frecuencia, la reunión trimestral es adecuada para revisar la estrategia.¹⁵

Un proceso de gestión eficaz requiere el apoyo humano apropiado, cada indicador del Cuadro de Mando tiene a un ejecutivo responsable; un administrador gestiona la

¹⁴M. D. Eisner, LetterfromtheChairman. The Walt Disney AnnualReport, 1995.

¹⁵Kaplan Robert y Norton David Op cit,327

agenda, controla la logística de la reunión, ayuda en el proceso de creación de informes y coordina las listas de acción.

El Feedback y la cultura

Un sistema de gestión estratégica es un sistema de comunicación, no de control. Por lo general en un CMI se utilizan colores como el rojo, amarillo y verde para codificar los datos o resultados de ciertos indicadores. Ahora, a uno le resulta un poco problemático aceptar la veracidad de esta información subjetiva. Pero en un informe abierto, en el que todos pueden ver los resultados de los demás, la integridad está garantizada. Cuando alguien no esté de acuerdo con un indicador el feedback es rápido. Una organización con comunicación abierta compartirá y amplificará el conocimiento y las competencias estratégicas, desarrollando un lenguaje y una agenda común, la cual promueve el trabajo en equipo para todos.

La tecnología juega un papel importante, cada organización puede desarrollar un sistema de información con un simple software como Microsoft Excel, que permite vincular los indicadores del CMI a un sistema de informe abierto, dándole acceso continuo a todos los empleados a través de una Intranet, o bien por informes frecuentes. Así, la organización amplifica enormemente sus capacidades de identificación de problemas, solución de problemas, creación de oportunidades y de compartir conocimiento. Esto no solo involucra a unos pocos elegidos de la cima, sino que también involucra los corazones y las mentes de todos los empleados.

Principio 5: movilizar el liderazgo para llegar al cambio.

El mayor reto en toda organización es poner en marcha la transformación. Para esta transformación, se tiene que reconocer una necesidad de cambiar. Esta necesidad, puede estar estimulada por resultados organizacionales pobres, o porque los desafíos del futuro serán diferentes a los del pasado, o porque la organización debe adoptar nuevas formas de hacer negocios, incluso aunque no haya ninguna crisis; también, puede estar estimulada por que el director general quiere motivar a sus empleados a conseguir mejores resultados que los actuales, que pueden ser buenos, pero no sobresaliente.

Un gran cambio organizacional no tiene por qué surgir del miedo. Los líderes exitosos motivan el cambio proporcionando una inspiración sobre el futuro. Para que una organización alcance el objetivo existente, los directivos y empleados deben encontrar los métodos de incrementar los ingresos y mejorar la productividad. Un CMI bien aplicado, descompone los objetivos existentes de alto nivel en objetivos ambiciosos para los objetivos de cada indicador del cuadro de mando. El cuadro de mando ayuda a la organización a movilizarse para el cambio, enfoca y alinea todos los recursos y actividades en la estrategia, y así lograr espectaculares resultados. Los empleados estarán más dispuestos a asumir los objetivos existentes porque pueden ver los enlaces, la integración y las iniciativas que harán posible alcanzarlos.

El equipo directivo que crea el CMI se convierte en la coalición que guía el cambio en la organización. El proceso de creación del cuadro de mando genera el equipo y su compromiso con la estrategia, proporciona los medios para hacer de la visión y la estrategia algo operacional.

Las palabras no son suficientes para comunicar la iniciativa de cambio, las palabras significan cosas distintas para distintas personas. Solo cuando se traducen las palabras escritas en indicadores, es cuando toda la organización entiende claramente la visión y la estrategia, ya que el sistema de medidas del CMI proporciona un mensaje simple y claro de la estrategia, un mensaje que todos los empleados pueden entender e internalizar en sus operaciones diarias.

Una cultura organizacional funcional o técnica suele ir en contra de la creación de organizaciones basadas en la estrategia. Con frecuencia los equipos ejecutivos compuesto por especialistas funcional, cada uno con muchos conocimientos especializados, poseen una falta de conciencia de cómo operan las demás funciones. Las organizaciones basadas en la estrategia deben transformar sus conjuntos de especialistas funcionales en equipos interfuncionales de solución de problemas.

Mandos de control

Existe un marco poderoso de control creado por Robert Simons basado en cinco sistemas de control utilizados por los ejecutivos a la hora de implementar la estrategia organizacional. Este marco sirve de guía para cualquier organización a la hora de intensificar su sistema de control.

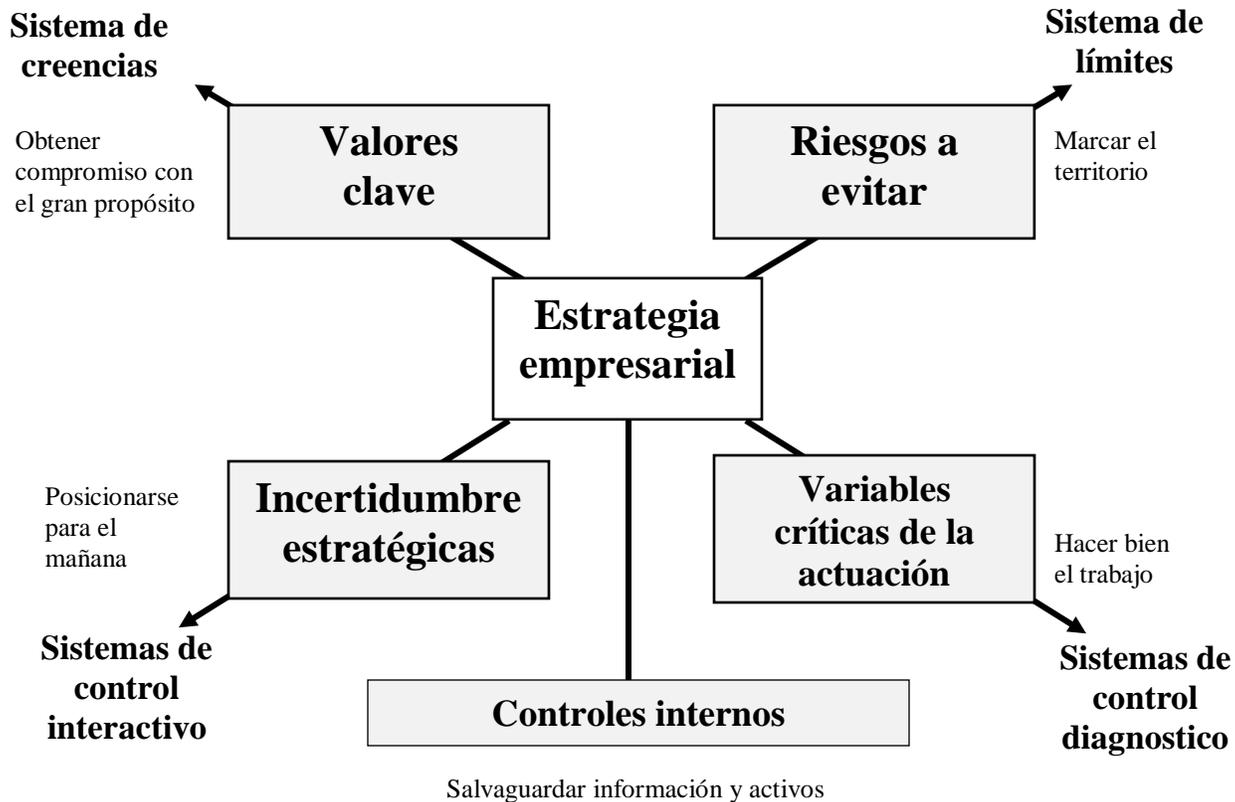


Gráfico 7. Niveles de control ¹⁶

El sistema de creencias del cuadrante superior izquierdo es el conjunto explícito de documentos como estatutos que comunican a los empleados los valores, la misión, la visión y la dirección de la organización.

El cuadrante superior derecho, cuyo objetivo es evitar los riesgos, comunica que comportamientos y acciones son inaceptables para la estrategia. Toda organización necesita un sistema de límites que describa acciones que jamás deben realizarse. Los sistemas de límites incluyen restricciones legales y códigos de conducta que identifican claramente las acciones prohibidas.

El sistema de control interno está enfocado en cuidar los activos vitales, como el capital, los equipos, la información, como bases de datos, contabilidad e informes de clientes. Este control es importante, pero centrarse solo en el control interno confunde la adhesión a reglas y normativas con el cumplimiento de la misión y los resultados.

¹⁶Robert Simons, "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal" (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

El sistema de control diagnóstico emite señales del estado de salud de la organización, basada en variables vitales para el éxito estratégico. Algunas de estas variables pueden denominarse “factores críticos de éxito”. Indican que operaciones están contraladas. Estas variables siempre deben controlarse, medirse y monitorizarse. Las preguntas realizadas en este sistema responden a ¿Cuántos? Y ¿Qué?

El sistema interactivo, el quinto gran sistema de control, se centra en los indicadores relativamente minoritarios, que llevan a resultados espectaculares. Es un sistema de información formal que utilizan los altos directivos para lograr un diálogo activo con sus subordinados sobre la estrategia y su implementación. Este tipo de sistema de control sirve de catalizador del reto y debate continuo de los datos, hipótesis y planes subyacentes que llevarán al aprendizaje y la mejora. Las preguntas de un sistema interactivo están diseñadas para interpretar, discutir y aprender; acá la organización se pregunta ¿Por qué? o supongamos que... ¿Cómo se hará? ¿Y si...? Este sistema interactivo consigue extraer los beneficios en aprendizaje e innovación.

Kaplan y Norton se encontraron con que los líderes que supieron aplicar el CMI con éxito, como Bob McCool, de Mobil y Michael Hegarty, de Chemical Retail Bank, eran exoficiales de la marina. Esto no es extraño, ya que se trata de líderes quienes sabían que no podían implementar la estrategia sin ganarse los corazones y las mentes de todos sus directivos medios, técnicos, fuerzas de venta, empleados de primera línea y personal de oficina. Esto se demuestra en el calor de la batalla, donde los activos intangibles de los que pueden hacer uso las tropas, son un conocimiento claro de la misión y de los objetivos que se espera que cumplan, y una capacidad de improvisar y trabajar en equipo para alcanzar la misión y sus objetivos.

El sistema de gestión estratégica del CMI funciona mejor cuando se utiliza para comunicar la visión y la estrategia, y no para controlar las acciones de los subordinados. El mayor reto del líder para implantar el cambio y las nuevas estrategias, es conseguir el enfoque y la alineación colectiva hacia un mismo fin.

¿Dónde debería empezar el Cuadro de Mando? Kaplan y Norton recomiendan que se elija un nivel de la empresa en el que exista una estrategia integrada, holística, que requiera alineación e integración por parte de las subunidades y los empleados. Ellos dicen que hay que asegurar de que el jefe de esa unidad organizacional posea un estilo de gestión

que ponga énfasis en la comunicación, participación, innovación e iniciativa del empleado. También, recomiendan evitar unidades cuyo líder le agrade el control total.

Queda a las claras, que, para la creación de una organización basada en la estrategia, es primordial el liderazgo del máximo responsable de la organización, y no depende tanto de cuestiones estructurales y diseño. El ejecutivo jefe debe tener un liderazgo que cree el clima para el cambio, que trasmita la visión de lo que el cambio puede lograr y promover las discusiones interactivas y el aprendizaje estratégico.

CAPÍTULO 3

Exposición de Resultados

Cuadro de Mando Integral para Lajara E Hijos

Si bien el CMI está implementado mayormente por grandes empresas de producción, aquí, en este estudio de caso, se aplicó y adaptó a una Pyme dedicada principalmente a la comercialización de indumentaria, pero se considera a la misma como un servicio para el cliente. Este servicio, es el que se busca mejorar, mejorando primero, la satisfacción de los empleados, para perfeccionar la atención, incrementar la satisfacción del cliente, lograr una fidelización, y así conseguir una mayor rentabilidad.

Para ello analizamos profundamente la situación actual de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, como así también la satisfacción de los clientes actuales y los proveedores.

Curso de acción

El curso de acción de la implementación del CMI para lograr mejores resultados en la empresa, estuvo influenciada por los cinco principios expuestos por Kaplan y Norton.

El punto de partida fue la **recopilación de información** y el **análisis de la cadena de valor**, la cual Kaplan y Norton segmentaron en cuatro grupos de procesos internos.



Al tratarse de una Pyme donde su actividad principal es la comercialización de indumentaria, luego del análisis, se concluyó que de los cuatro grupos de procesos internos

descriptos nosotros debemos centrarnos principalmente en los procesos operativos, y en el proceso de gestión de clientes.

Unidades de análisis y sus resultados

Procesos operativos

Para el análisis de los procesos operativos, tomamos primero como referencia al sector administrativo junto con el depósito ya que éstos requieren la alineación e integración por parte de las subunidades y sus empleados. Este sector, como lugar físico compartido, es la principal fuente de información y – a su vez – es el lugar de ingreso de mercadería y sus respectivas cancelaciones de pago.

Aquí, primero, abordamos la búsqueda de todos los costos, tanto directos como indirectos para luego poder realizar un sistema presupuestario por unidad de negocio, y de esta manera poder conseguir el verdadero margen de ganancia por local.

A partir de este diagnóstico se pudo observar que los costos directos más relevantes son: costo de mercadería, costo de alquiler y servicios, y costo de personal. Y los indirectos son: costos de administración, contaduría, depósito, flete, sistema de información y marketing. Estos últimos costos se adjudican proporcionalmente a cada local en relación al monto de mercadería ingresada por cada uno de ellos.

También realizamos un relevamiento de todos los proveedores, el tiempo promedio de llegada de mercadería y el tiempo en cancelar el pago de las mismas. Este análisis dio por resultado que actualmente se trabaja con 89 proveedores, en su mayoría de Capital Federal y Rosario. El tiempo promedio de llegada de mercadería es de 7 días a partir de que los proveedores tengan la mercadería en stock.

El problema que detectamos fue con la cancelación de pagos de la mercadería, ya que para que ingrese la factura al sistema primero se debe controlar la mercadería y dar de alta en el sistema, y en periodos de cambio de temporada, el depósito se encuentra saturado para realizar y cumplir con satisfacción dichas tareas. Uno de los procedimientos que se llevó a cabo, fue la decisión de incorporar una persona más al personal del depósito en los intervalos de meses de Marzo – Abril y Octubre – Noviembre.

Siguiendo con el análisis de procesos operativos realizamos un relevamiento de todo el personal de la empresa donde expusimos los principales datos personales, las capacitaciones que realizaron, antigüedad dentro de la empresa y a qué unidad de negocio pertenecen; como así también se tuvieron en cuenta las personas que dejaron la empresa para conocer el historial de rotación de personal.

Luego, bajo un sistema de encuestas evaluamos el liderazgo de cada encargada, el ambiente laboral y el compañerismo para consecuentemente premiar a quien haya actuado de manera satisfactoria. Así sabremos en qué situación se encuentra cada equipo de trabajo para luego poder trabajar con exactitud sobre ello.

Al implementar el sistema de encuesta observamos la falta de alineación y enfoque. A la hora de que especifiquen el factor fundamental para concretar una venta, la mayoría respondió con el factor precio, stock y por último la atención al cliente, siendo éste último el factor crítico que se quiere mejorar y – a su vez – el que se destaca en la misión de la empresa. Por otro lado, evaluamos el liderazgo de cada encargada y se concluyó que dos de los cinco locales se encuentran con deficiencias y dificultades en este tipo de relaciones laborales como así también se manifestó la falta de compañerismo.

En una primera reunión, entre la dirección general, las encargadas de cada local y el personal de administración, presentamos la implementación del Cuadro de Mando Integral. Si bien no expusimos la teoría concreta del mismo, quedó clara la idea principal de comenzar a utilizar indicadores para medir sus desempeños, los cuales están ligados a la misión de proveer la mejor atención al cliente y consecuentemente mejorar la rentabilidad de la empresa.

Así mismo, establecimos que estas reuniones se repetirán cada tres meses y solicitamos que aporten iniciativas para futuras mejoras a realizarse, siempre y cuando puntúen alto en base a los tres criterios ya antes vistos:

1. Que la iniciativa ayude a alcanzar un objetivo estratégico.
2. Que la iniciativa cree una ventaja competitiva.
3. Que la iniciativa cree un punto de diferenciación sostenible.

Procesos de gestión de clientes

Si la misión de Lajara E Hijos es ofrecer la mejor atención en los distintos puntos de ventas, es fundamental saber cómo nos califican los clientes a la hora de realizar la compra. Para la misma, propusimos dos frentes de acción: por un lado el de intensificar la comunicación con nuestros clientes a través de las redes sociales, y por el otro, conseguir una nueva plataforma de beneficios para los clientes a cambio de la obtención de datos.

Al diagnosticar la poca comunicación para con el cliente, implementamos primero, la incorporación al staff de una Community Manager que logra la apertura de la empresa al mundo de las redes sociales. Por este nuevo medio ahora podemos comunicar las últimas novedades, los artículos que ingresan a los locales, conocer los gustos y las nuevas tendencias, como así también las inquietudes de los clientes. Resulta ser una herramienta que nos permite saber el nivel de la calidad de servicio que la empresa presta mediante un sistema de puntuación proporcionado por el cliente sin costo alguno.

Somos conscientes que las redes sociales no proporcionan una credibilidad óptima, por tal motivo tomamos la decisión de implementar el sistema de tarjetas de fidelización de clientes con la empresa conocida como “Tarjetas de Afinidad”, la cual facilita la construcción de un vínculo más sólido con los clientes. Con esta tarjeta podemos crear una base de datos de todos nuestros clientes para poder informarlos continuamente de una manera más directa y, – lo más importante – lograremos poseer un medio para poder enviar encuestas de satisfacción del cliente. Encuesta que proporciona un indicador de gran importancia para nuestra estrategia comercial.

Una vez analizada la cadena de valor y contar con los puntos fuertes y débiles con sus respectivos cambios, pusimos en marcha el plan estratégico con el fin de implementar el CMI.

La **planificación estratégica** se basa en establecer los objetivos estratégicos por parte de los responsables de la empresa y el desarrollo de las políticas necesarias para su cumplimiento, proveyendo así de recursos necesarios para su implementación.

Los **objetivos** están compuestos por objetivos generales a largo plazo – basados en la visión y misión empresarial la cual afecta a la empresa en su conjunto – y objetivos específicos a corto plazo, divididos en objetivos funcionales (objetivos de cada unidad de negocio) y objetivos operacionales (de operaciones concretas). Cabe destacar, que los objetivos son cuantitativos y cualitativos y los mismos tienen una coherencia entre sí.

Aquí aplicamos la cadena de causa-efecto de mejoras propuesta por Kaplan y Norton como objetivos generales para lograr una mayor comprensión de todos los integrantes:



Como describimos anteriormente la planificación estratégica consta de, primero **mejorar la actuación de los empleados** y mejorar el ambiente laboral; para ello implementamos las encuestas y reuniones tanto para crear conciencia de la importancia que tiene cada una de las empleadas en los resultados finales, como así también integrarlas en las estrategias de la empresa. En este perfeccionamiento lo que se busca es crear conciencia colectiva, integración y una alineación y enfoque a un mismo fin.

Siguiendo con los objetivos generales, para la **mejora de los procesos internos** planteamos potenciar el uso del software (Lince indumentaria y Outlook), crear un plan comercial anual, agilizar la cancelación de pagos, mejorar la relación con proveedores y optimizar las operaciones de venta.

Consecuentemente luego de conseguir el progreso en cuanto a la actuación de los empleados y en los procesos internos, el próximo objetivo es **aumentar la satisfacción del cliente**. Si bien este objetivo está impulsado y potenciado por los dos anteriores, aquí buscamos la fidelización de clientes, a través de generar mayores beneficios para ellos e intensificar la comunicación vía internet.

Si se cumplen los tres objetivos generales planteados, indudablemente ayudará a la empresa a conseguir sus objetivos de **resultados económicos**, objetivos que tienen que ver con el crecimiento económico tanto como de productividad.

En el siguiente cuadro, quedan expresados – a modo de síntesis – los objetivos generales, con los operativos y sus correspondientes acciones.

	OBJETIVOS OPERACIONALES	ACCION
MEJORAR LA ACTUACION DE LOS EMPLEADOS	Conocer la situación actual	Aplicación de encuestas
	Generar conciencia colectiva	Convocar a reuniones trimestrales
	Motivación	
	Generar sinergia	
	Integración a la estrategia	
MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS	Potenciar uso de software	Capacitación software (lince y Outlook)
	Plan comercial	Creación de plan comercial anual
	Agilizar la cancelación de pagos	Incorporar personal a depósito
	Mejorar la relación con proveedores	Intensificar comunicación con proveedores
	Mejorar las ventas	Capacitación
CLIENTES MAS SATISFECHOS	Fidelizar clientes	Introducción de tarjetas de beneficios
	Generar beneficios	
	Generar mayor alcance vía internet	Integración de una Community Manager
MEJORAR LOS RESULTADOS ECONOMICOS	Crecimiento	Evaluación mensual
	Productividad	Análisis de costo y presupuestos

Una vez establecidos los objetivos, se definieron los **indicadores** que miden el grado de consecución de estos objetivos. Recordemos la frase de cabecera de Kaplan y Norton “No se puede mejorar lo que no se puede medir”. Esta frase, la cual fue expresada en la presentación de los indicadores, ayudó a crear conciencia de la importancia que tiene la medición en la evolución de nuestros desempeños. Si advertimos que estos indicadores no se encuentran ajustados a nuestro nivel de deseabilidad sabremos el por qué y podremos iniciar las acciones correspondientes para mejorarlos.

En la reunión, expresamos la estrategia con sus objetivos generales y se prosiguió a detallar una lista de los posibles **indicadores** a implementar inmediatamente; dejando abierta la posibilidad de futuras posibles modificaciones como parte de un sistema flexible

y adaptable a las necesidades del momento. Esto quiere decir que se puedan integrar otros y/o quitar indicadores que no se consideren viables hacia la estrategia de la empresa.

Presentación de posibles indicadores de medida

- Mediciones de intangibles (encuestas y evaluaciones):
 - Moral del personal.
 - Ambiente laboral.
 - Comunicación.
 - Satisfacción del cliente.
 - Orden dentro del local.

- Indicadores comerciales o de venta:
 - Precio medio = $\text{Ventas totales (\$)} / \text{Ventas totales (uni.)}$
 - Ticket promedio = $\text{Ventas totales (\$)} / \text{cantidad de tickets}$.
 - Desempeño de ventas = $\text{Ventas totales} / \text{ventas previstas}$.
 - Índice de rotación de vendedores = $\text{N}^\circ \text{ de bajas de vendedores} / \text{N}^\circ \text{ de vendedores promedio}$.
 - Ventas por vendedores = $\text{ventas de cada vendedor} / \text{ventas totales}$.
 - Cuota del comercio = $\text{ventas totales} / \text{venta de cada unidad de negocio}$.
 - Margen porcentual = $\text{beneficio} / \text{capital empleado}$.
 - Promedio de existencia de mercadería.

Si bien estos indicadores se definieron en la alta dirección, estos indicadores estuvieron influenciados por las variables críticas en cada área funcional y también participaron todas las personas encargadas de cada unidad de negocio para lograr un mayor compromiso colectivo en el cumplimiento de los objetivos.

Luego de un consenso colectivo, que llevamos a cabo en la reunión, pudimos expresar el **mapa estratégico** donde los indicadores se encuentran expresados y vinculados unos con otro en el dentro de su correspondiente perspectiva (financiera, cliente, procesos y

aprendizaje). Este mapa estratégico es la representación gráfica de nuestra estrategia donde se exponen las relaciones de causa-efecto establecidas entre los objetivos.

Luego de haber planteado los indicadores los cuales pueden modificarse con el correr del tiempo y el cambio en el entorno, se fijaron las **metas**. Estas, son los objetivos numéricos que se fijan para cada indicador y periodo temporal establecido. A través de ellas se deben obtener valores que se puedan comparar con otros del pasado.

Metas

Cantidad de artículos vendidos: este siempre debe superar a la cantidad vendida en el mes del anterior año.

Índice de rentabilidad (de mercadería vendida): este indicador se compone por dos metas. Si la unidad de negocio se encuentra en liquidación, el índice siempre debe ser mayor al 50% y si se encuentra en temporada normal siempre debe ser mayor al 100%.

Ventas por ticket: este depende del local, ya que hay locales que venden mayor cantidad de accesorios y esto hace que suba su objetivo.

Ventas mensuales: esta meta es variable y se calcula en relación al año anterior más un 35% (dependiendo de la inflación)

Orden dentro del local: Se califica el orden de local en un rango del 1 al 5. Y siempre debe superar el 4.

Para lograr un mayor compromiso colectivo, establecimos **políticas de iniciativas** y **tareas** que las podrán proponer cualquier integrante de la organización siempre y cuando aporte a los objetivos establecidos con anterioridad.

En lo que respecta a la **retribución**, llegamos a la conclusión de aplicar incentivos grupales, para alentar el trabajo en equipo y el compañerismo; donde cada unidad de negocio recibe un premio en dinero por haber cumplido con las metas propuestas.

El siguiente paso fue la **configuración del CMI** que se aplica a cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, procurando albergar la información mínima, necesaria y suficiente para un correcto funcionamiento.

Las cuatro Perspectivas que integran el CMI estarán integradas por los siguientes temas:

De aprendizaje y crecimiento

- Competencia: basada en las capacitaciones y calificación de experiencia
- Tecnología: centrado en el uso de sistemas de información para la gestión
- Clima organizacional: sinergia y motivación de los equipos de trabajo
- Relación con Proveedores: centrada en la búsqueda de relaciones a largo plazo

De procesos internos

- Logística: orientada al movimiento de mercadería
- Aumento del valor del cliente:
- Excelencia operativa: control de stock
- Imagen de la firma: fortalecer la imagen de Lajara e Hijos

Del cliente

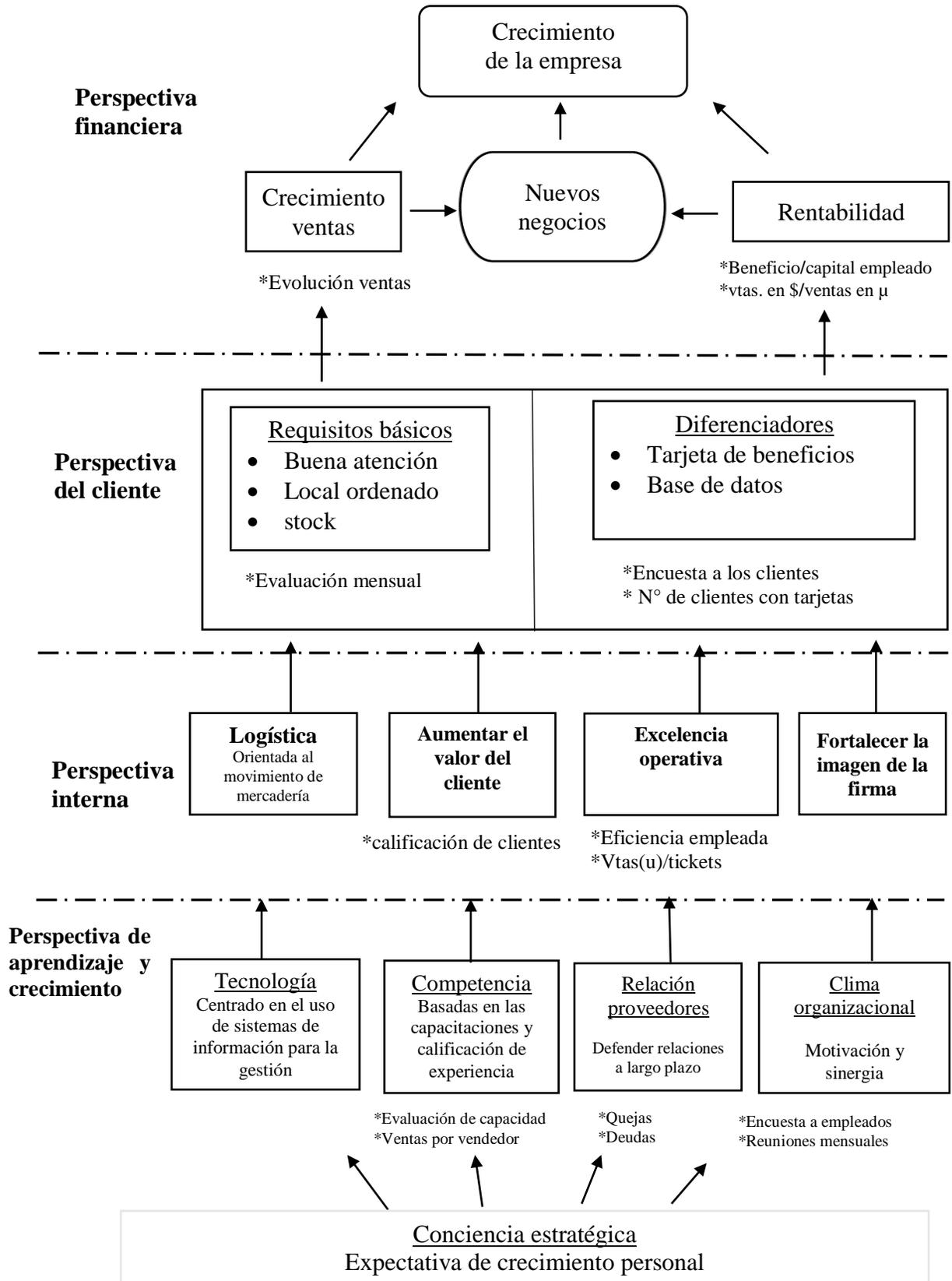
- Requisitos básicos: buena atención, local ordenado, variedad de artículos.
- Diferenciadores: tarjeta de beneficios, base de datos, comunicación.

Financiera:

- Crecimiento de ventas
- Rentabilidad
- Nuevos negocios
- Crecimiento de la empresa

Como resultado final el Cuadro de Mando Integral quedo representado como se expone en el siguiente gráfico, pero el mismo, por el cambio del entorno a través del tiempo, nos obliga a adaptarnos modificando la estrategia y por lo tanto modificar el cuadro de mando.

Cuadro de Mando Integral de Lajara e Hijos



CONCLUSIONES

Una nueva forma enriquecedora de ver a una empresa es lo que nos dejó este estudio de caso. Ya no solo mediremos los resultados financieros como ser la rentabilidad de la inversión, las ventas mensuales o los costos incurridos para las ventas previstas, sino que, de ahora en más también mediremos nuestros activos intangibles, como ser el desempeño de las vendedoras, la satisfacción del cliente y la calidad de servicios entre otros.

El provecho que podemos obtener a este sistema de gestión empresarial es ilimitado y adaptable a cualquier tipo de empresa lo importante siempre es la alineación y enfoque que estará siempre influenciada por la misión y la visión de la empresa, para formar así, nuestra estrategia. Una estrategia que tiene que ser fundada de manera colectiva, todas las personas de la organización deben comprender y participar en la estrategia, ya que todo sistema está compuesto por partes interdependientes que influyen unas con otras por el factor causa-efecto y por lo tanto todas las personas pueden modificar los resultados finales de la empresa.

No se puede mejorar lo que no se puede medir! ... es la enseñanza principal que nos deja este estudio de caso, la medición es una gran herramienta para poder evaluar el desempeño de nuestra empresa, pero no hay que tomarlo como un sistema de control, sino, como un sistema de comunicación, un sistema donde demuestra con sus indicadores los factores que tenemos que mejorar, si todos los integrantes entienden el por qué tenemos que mejorar esos indicadores y la cadena de causa- efecto, la empresa va por un buen camino.

Bibliografía

Libros

Campbell Goold, A. y M. Alexander, Corporate- Level Strategy: “Creating Value in the Multibusiness Company”. New York (1994)

Collis David J. and. Montgomery Cynthia A “Creating Corporate Advantage”
Harvard Business Review (1998)

Dei Daniel H. “La tesis: como orientarse en su elaboración”. Buenos Aires.
Prometeo Libros 200

Hope J. y Fraser R., “BeyondBudgeting”, BBRT, CAM-I Europe White Paper.
(2003)

Kaplan Robert S. y Norton David P. “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”
Gestión 2000, Barcelona (2001)

Pfeffer J., “SixDangerousMythsaboutPay”. Harvard Business Review (1998)

Salgueiro, Amado. “Indicadores de gestión y cuadro de mando”. Madrid (2001)

Simons Robert, “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control
Systemsto Drive StrategicRenewal”. Boston: Harvard Business SchoolPress.
(1995).