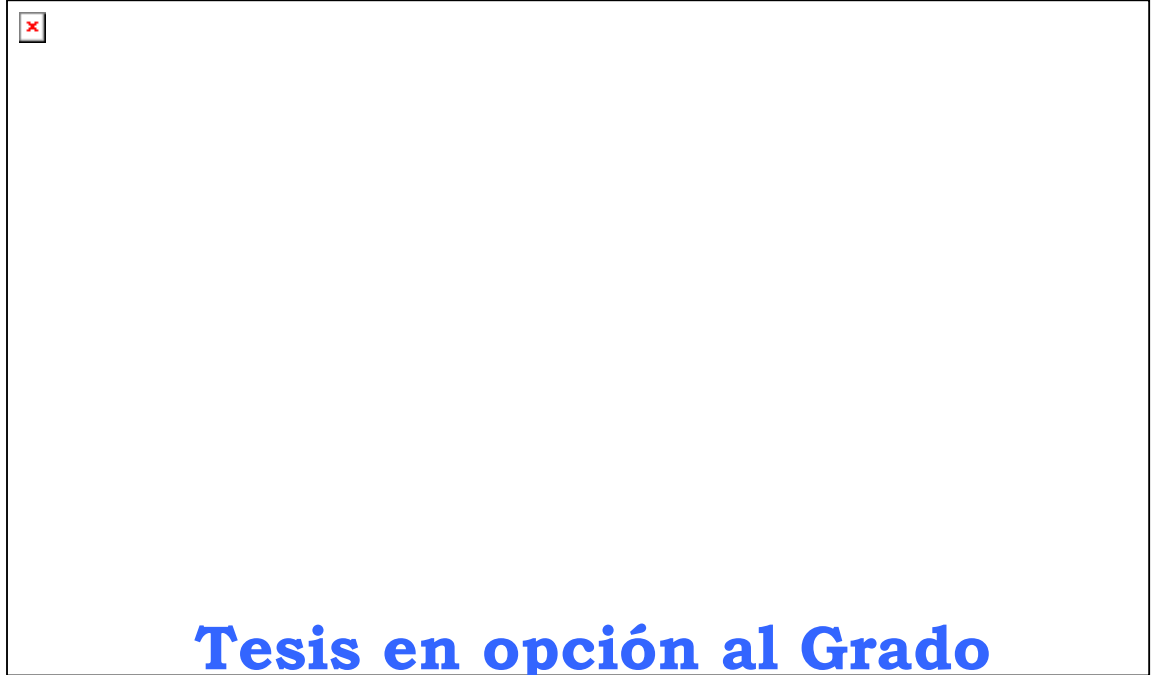


MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR  
CENTRO UNIVERSITARIO JOSE MARTI PEREZ  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION



## **Científico de Master en Dirección.**

*Título:* Implementación del Tablero de Comando a partir del rediseño de la Estrategia de Dirección para el logro de mejora continua en los servicios prestados, en la Empresa de Traslado de Valores y Seguridad SA (TRASVAL) de Sancti Spíritus.

*Autor:* Lic. Rigoberto Arley Carrazana Rodríguez.

*Tutor:* Dr C. Eberto P. Gutiérrez Morales.

*Sancti Spíritus, 2007*

*“Año 49 de la Revolución”*

**Pensamiento.**

“Compartir el conocimiento es una acción de seres inteligentes,  
que han comprobado que el conocimiento  
es un bien que crece a medida que se lo comparte”

Prof. Mario Héctor Vogel  
Director Club Tablero de Comando

## **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolla para implementar el Tablero de Comando a partir del rediseño de la Estrategia de Dirección para el logro de una mejora continua en los servicios prestados, en la Empresa de Traslado de Valores y Seguridad SA (TRASVAL) de Sancti Spíritus. Para el desarrollo de la investigación se realiza un estudio teórico de la temática en el capítulo I, resumiendo los aspectos fundamentales que permiten crear el procedimiento para la implementación del Tablero de Comando en el capítulo II y su aplicación por pasos en el capítulo III, cumpliendo de esta forma el objetivo general de la investigación y arribando a conclusiones que corroboran los resultados esperados y recomendaciones generales para la continuidad del trabajo y su generalización.

## Indice.

Introducción .....	1
<b>Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación .....</b>	<b>6</b>
I.1 Introducción .....	6
I.2 Evolución histórica de la Dirección estratégica .....	6
I.2.1 Modelos de Estrategia de Dirección .....	11
I.3 Procesos .....	13
I.4 Tablero de comando .....	15
I.4.1 Aplicación del tablero de comando a la Gestión por competencias .....	18
I.4.2 Administración del desempeño empresarial (ADE) .....	20
I.4.3 En la era del Tablero de Comando, ¿hacia dónde se dirige la función de los recursos humanos?. Prácticas de excelencia .....	24
I.4.4 Warketing. El marketing de combate .....	24
I.5 Proceso de mejora continua .....	26
I.5.1 La gerencia basada en valor y el proceso de Mejora Continua dentro de las organizaciones .....	30
I.6 Conclusiones preliminares del capítulo .....	35
<b>Capítulo II. Procedimiento para la implementación del Tablero de Comando en estrategia de dirección en la empresa TRASVAL Sancti Spíritus .....</b>	<b>37</b>
II.1 Introducción .....	37
II.2 Procedimiento para la implementación del Tablero de Comando en la estrategia de dirección .....	37
II.3 Fundamentación del procedimiento propuesto .....	40
II.4 Conclusiones preliminares del capítulo .....	66
<b>Capítulo III. Implementación del tablero de comando para la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL Sancti Spíritus .....</b>	<b>67</b>

<b>III.1 Introducción .....</b>	<b>67</b>
<b>III.2 Implementación del tablero de comando para la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL Sancti Spíritus .....</b>	<b>67</b>
<b>III.3 Valorar los beneficios de la implementación del tablero de comando en la estrategia de dirección de TRASVAL Sancti Spiritus .....</b>	<b>91</b>
<b>III.4 Conclusiones preliminares .....</b>	<b>93</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>94</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>100</b>

## Introducción.

Los cambios ocurridos en el país durante la década de los 90 en cuanto a la reestructuración de su economía y la introducción de nuevas técnicas de Gestión Empresarial han contribuido a la reanimación económica de varios sectores; también se han creado nuevas empresas producto de las necesidades de servicios que van surgiendo.

Actualmente, en todos los sectores de la economía, los dirigentes están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad, en particular en el sector empresarial, bajo cambiantes condiciones internas y externas. Todo lo anterior exige que la gestión y dirección empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes a las de hace pocos años. Para variar el sistema de dirección con vistas a contrarrestar la influencia negativa de estos, la organización debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema los elementos que conforman el mismo.

La Compañía de Servicios Especializados de Protección (SEPSA), se fundó por CIMEX el 25 de noviembre de 1993 para resolver la recaudación de su efectivo en el país; creándose así la Gerencia de Valores dedicada a esos fines. En marzo de 1994 SEPSA pasa a ser atendida por el Ministerio del Interior y en el año 2002, se estudia y decide, por parte de la Jefatura del organismo, la verticalización de la actividad de Valores a nivel nacional, dado el desarrollo alcanzado y los objetivos estratégicos concebidos. Posteriormente en enero del 2003 la Gerencia de Valores, se constituye como una Compañía Independiente, denominándose Compañía de Seguridad y Traslado de Valores, TRASVAL, S.A. Desde entonces TRASVAL ha crecido vertiginosamente y ha incrementado su cartera de servicios con marcada relevancia para el país y el MININT, además de su apoyo y participación en misiones de la Seguridad del Estado y del Orden Interior, así como su aporte en divisas al financiamiento de la Institución.

La Compañía de Seguridad y Traslado de Valores, en su forma abreviada, "**TRASVAL S.A.**", es una **Sociedad Mercantil 100% cubana**, su fecha oficial de constitución es el 1 de noviembre de 2003.

Los principales servicios que brinda son:

- 1- Servicio de traslado de valores.
- 2- Conteo y acreditación de efectivo.
- 3- Seguridad y protección.
- 4- Servicio de mensajería de todo tipo.
- 5- Cerrajería de alta seguridad.

## 6- Comercialización Mayorista y Minorista de Artículos de Seguridad y Protección.

Principales Clientes: TRD, CIMEX, CARACOL, PALMARES, ETECSA, CUBALSE, SERVIHOGAR, CADECA, BANDEC, BPA, BANDEC, WESTERN UNION, UNIVERSO, BFI, CORREOS.

Principales Competidores: SEPSA, CIMEX, ESPROT.

La estructura organizacional de la empresa se puede observar en el Anexo # 1.

La Gerencia TRASVAL Sancti Spíritus se crea como gerencia en Enero del presente año y se encuentra inmersa en un proceso inversionista para el acondicionamiento de sus locales de administración, almacenes, talleres, parqueo, sala de conteo, entre otros, cuenta actualmente con una plantilla de 106 trabajadores de ellos 89 hombres y 17 mujeres, con una composición de la militancia de 52 militantes del PCC y 14 de la UJC para un 62.3% de los trabajadores.

La empresa cuenta con tiendas en 4 municipios de la provincia, son estos Sancti Spíritus, Trinidad, Taguasco y Jatibonico, encontrándose en fase constructiva la tienda de Cabaiguán y como objetivo para el presente año tiene la construcción en los restantes municipios por la importancia que reviste esta actividad para la empresa.

La Empresa de Seguridad y Traslado de Valores (TRASVAL S.A.), concebida para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en materia de seguridad, protección, traslado de valores y mensajería con una alta calidad, es una de las nuevas empresas surgidas al calor de los nuevos cambios ocurridos en el país, especialmente después de la despenalización de la divisa.

La Gerencia de TRASVAL en Sancti Spíritus, a pesar de su poca experiencia empresarial ha manifestado resultados positivos en sus indicadores económicos fundamentales y ha dado respuesta a la mayoría de las demandas del mercado, no obstante presenta un grupo de insuficiencias que la hacen vulnerable a la competencia, teniendo trazada una Estrategia de Dirección que le puede permitir alcanzar empeños mayores con alto nivel de eficiencia, eficacia y competitividad para cumplir las expectativas de los clientes, la que debe ser implementada para alcanzar los objetivos.

### Situación problemática:

- Insuficiencias en el diseño de planes estratégicos e inadecuada implementación.

- Insuficiencias en los diferentes servicios que desarrolla la empresa como son: traslado de valores, conteo y acreditación de efectivo, mensajería de documentos y paquetes, alquiler de transporte, seguridad y protección y venta en tiendas minoristas.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la actividad de la empresa, la conformación como Gerencia en Enero del presente año y la posibilidad de incremento de ingresos por servicios nos obliga a una adecuada implementación de la estrategia de dirección para lograr las metas futuras.

**El Problema Científico** a investigar es:

La inadecuada implementación de la Estrategia de Dirección por no utilizar el tablero de comando dificulta el proceso de mejora continua de los servicios prestados.

**El Objeto de Estudio teórico de la investigación:** son los Sistemas de Dirección, los instrumentos de control de gestión y los procesos organizativos para la mejora continua.

**El Objeto de Estudio práctico:** son los Sistemas de Dirección, los instrumentos de control de gestión y los procesos organizativos para la mejora continua en TRASVAL Sancti Spiritus.

De ahí que el **Objetivo General** de la Investigación sea:

Implementar el tablero de comando a partir del rediseño de la Estrategia de Dirección para obtener mejoras continuas en los servicios prestados en la Empresa TRASVAL Sancti Spiritus.

Y como **Objetivos Específicos** pretende:

- 1- Estudiar y analizar en la bibliografía todo lo referente a: Tableros de Comandos, mejora continua y estrategia de dirección para apropiarnos de los conocimientos que permiten fundamentar el procedimiento a seguir.
- 2- Proponer y fundamentar teóricamente el procedimiento para implementar el uso del Tablero de Comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección.
- 3- Implementar el tablero de comando en TRASVAL para el logro de una mejora continua en los servicios prestados.
- 4- Valorar los beneficios de la implementación del tablero de comando en la estrategia de dirección de TRASVAL Sancti Spiritus.

**Significación Teórica:** Consiste en el análisis de la bibliografía tanto nacional como internacional sobre tablero de comando, estrategia de dirección y proceso de mejora continua.



**Significación metodológico:** Constituye la integración de conocimientos de diferentes áreas del saber con la finalidad de proponer un procedimiento para implementar tablero de comando en la estrategia de dirección.

**Significación práctico:** Consiste en la viabilidad en la implementación del procedimiento propuesto por los beneficios que se obtienen en la mejora continua de los servicios.

**Significación social:** Esta dada por los beneficios que trae consigo el proceso de mejora continua tanto para los clientes internos como los externos.

Se plantea como **hipótesis de la investigación** la siguiente: Si se implementa el tablero de comando a partir del rediseño de la Estrategia de Dirección, entonces se logra una mejora continua de los servicios.

### **Tipo de investigación.**

La investigación se describe como **exploratoria** puesto que se realiza un diagnóstico profundo de la empresa que incluye el análisis interno y externo de la misma, **descriptiva** ya que en el transcurso de la implementación del procedimiento se describe el comportamiento de las diferentes áreas y **correlacional** al establecer la relación entre la implementación de la estrategia de dirección y la mejora continua de los servicios prestados.

### **Resultados esperados.**

1. Conocimiento del estado actual de la prestación de servicios en TRASVAL Sancti Spiritus, mediante el grado de satisfacción de los clientes.
2. Dictaminar el grado de satisfacción laboral existente.
3. Alcanzar mejoras continuas en los servicios prestados mediante una mayor satisfacción de los clientes.
4. Contar con un mejor instrumento de control para la toma de decisiones.
5. Valorar beneficios de la implementación del Tablero de Comando en la estrategia de dirección.

### **Métodos**

- Análisis - síntesis,
- Inducción - deducción,
- Histórico - lógico,
- Observación,

## **Técnicas**

- Revisión de documentos,
- Entrevista,
- encuesta,
- trabajo en grupo.

La presente investigación se estructura en tres capítulos:

**Capítulo I:** Fundamentación teórica de la investigación.

**Capítulo II:** Procedimiento para la implementación del Tablero de Comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL de Sancti Spíritus.

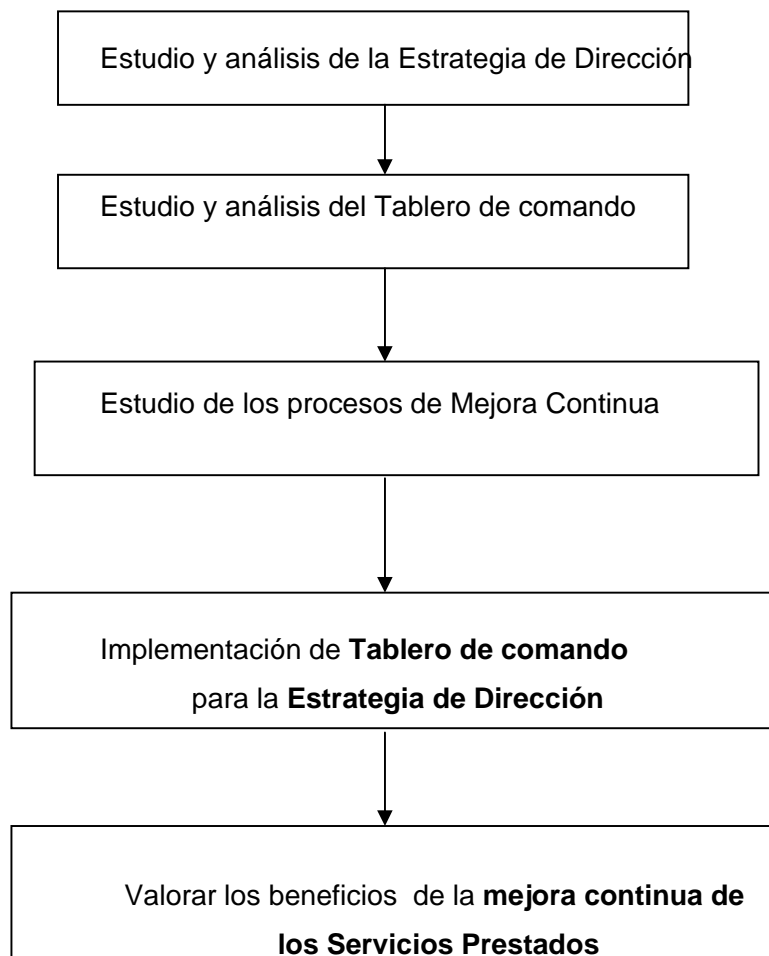
**Capítulo III:** Implementación del tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL Sancti Spíritus.

## Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación.

### I.1 Introducción

En el presente capítulo expondremos un resumen de las principales revisiones bibliográficas desarrolladas que nos permiten fundamentar con exactitud y claridad las principales técnicas, métodos y estilos que desarrollaremos en el trabajo, con marcado énfasis en los objetos de estudio de la investigación. Para ello seguiremos el siguiente hilo conductor de la investigación:

#### Hilo conductor:



### I.2 Evolución histórica de la Dirección estratégica

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal y de los agentes externos con los que tiene relación. De lo anterior se puede deducir, que la actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la

estrategia que da la dirección de la empresa, y a la motivación que tengan ambos. Por lo que si se quiere empresas de éxito, se necesita:

- Que exista una adecuada estrategia de la empresa hacia la búsqueda de la competitividad.
- Que dicha estrategia sea clara y entendible, para que el personal la pueda llevar a cabo.
- Que exista suficiente motivación en el personal, para que la estrategia se ejecute.
- Que exista una clara identificación de los agentes externos a la empresa.
- Que exista un control interno eficiente y se conozcan los riesgos laborales que afectan a la empresa.

### ***Conceptualización de estrategia.***

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, strategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

James Brian Quinn, (1980), en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

### ***Evolución del concepto de estrategia.***

Como se ha visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan (Stoner, 1997).

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito

organizacional. Este reconocimiento se debió: *Primero*: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. *Segundo*: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

### **Conceptos de estrategia en el campo administrativo.**

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. (Stoner, 1997).

*En la primera perspectiva*, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. *En la segunda perspectiva*, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Quinn, 1980).
- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. (Glueck, 1980).
- Henry Mintzberg ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, las 5 Ps de la estrategia: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un patrón, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una perspectiva, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.
- Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y

no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Andrews, 1980).

- Es la dialéctica de la empresa en su entorno. (Ansoff, 1976).
- Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tobaton y Jarniou, 1975).
- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. (Hofer y Schendel, 1978)
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (Menguzzato y Renau, 1984).
- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. (Minert, 1997).
- Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantero, 1994).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).
- Steiner(1989), en su obra Planeación Estratégica analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.
- La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. (Koontz y O'Donell, 1987).
- La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. (Koontz y O'Donell, 1987).
- Michael Porter, Francisco J. Manso y The Boston Consulting Group(1988) definen la estrategia como un enfoque de competencia. Incluso Porter en su definición incluye las cinco fuerzas competitivas: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.
- Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. (Koontz y Wehrich, 1991).

- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Heinz Wehrich, 1990).
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Michael E. Porter, 1988).
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Francisco J. Manso, 1991).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Theodore A. Smith, 1979).
- Es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre las bases más favorables a la empresa. (Boston Consulting Group, 1970).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que se desea lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica).

En un grupo significativo de definiciones aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (Stoner, 1997).

Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (Stoner, 1997).

Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (Stoner, 1997).

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (Stoner, 1997).

En sentido general se puede afirmar que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo.

### **I.2.1 Modelos de Estrategia de Dirección**

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.



Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos, y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Se relacionan a continuación cuatro modelos que permitirán elegir el más adecuado a las condiciones de la Empresa donde se realizará la investigación.

#### **Hill Jones, 1987**

1. Misión y metas corporativas.
2. Análisis externo.
3. Análisis interno.
4. Elección de estrategias. (De negocios, corporativas, análisis de cartera).
5. Estructura organizativa.
6. Conflictos, políticas y cambios.
7. Control.
8. Integración: Estrategia – Estructura – Control.

#### **Harold Koontz, 1998**

1. Insumos de la organización.
2. Análisis de la industria.
3. Perfil empresarial.
4. Orientación de ejecutivos, valores y visión.
5. Propósito, objetivos principales e intención estratégica.
6. Ambiente externo presente y futuro.
7. Ambiente interno.
8. Desarrollo de estrategias alternativas.
9. Evaluación y elección de estrategias.
10. Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control.
11. Prueba de congruencia y planeación de contingencias.
12. Dirección y control.

#### **Stoner, 1989**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Análisis de brechas: determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual.
6. Toma de decisiones estratégicas.
7. Medición y control del proceso.

## **Eberto Gutiérrez, 1999**

### **Momento de diagnóstico**

1. Elaboración de la misión
2. Grupos implicados
3. Análisis estratégico
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas
4. Construcción de la matriz DAFO
5. Identificación de:
  - Problema Estratégico General.
  - Solución Estratégica General.
6. Valores compartidos

### **Momento de proyección**

7. Escenarios
8. Elaboración de la visión
9. Factores Claves de Éxito
10. Área de resultados claves
11. Objetivo estratégico por ARC
12. Criterio de medidas
13. Plan de acción

### **Momento de ejecución y control**

14. Ejecución, Control y Retroalimentación

## **I.3 Procesos**

### ***¿Qué es un Proceso?***

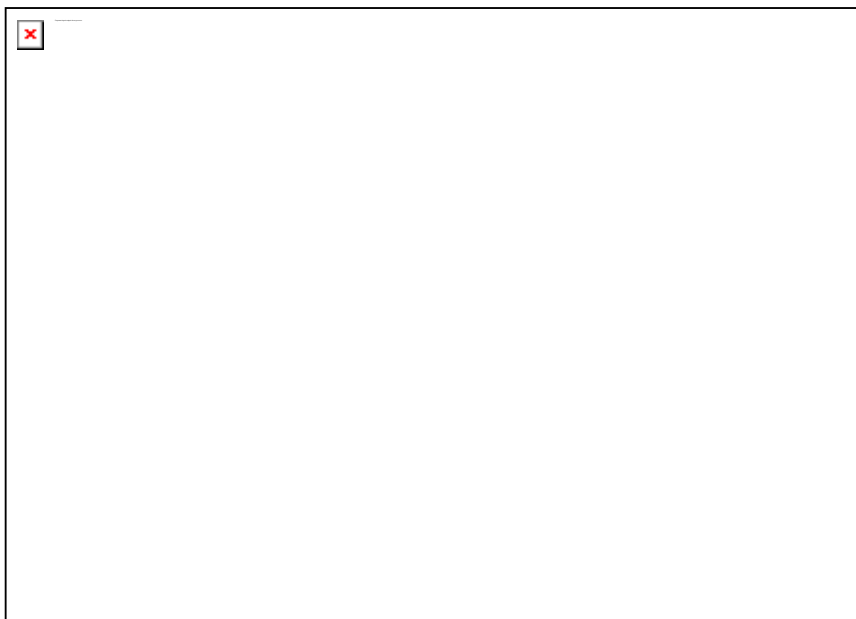
Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más **inputs** (entradas) los transforma, generando un **output** (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la

inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un **sistema de procesos**, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la **gestión de procesos**. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y **control del proceso**.



Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de **actividades** que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la **organización funcional** no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

#### **I.4 Tablero de Comando**

El Tablero de Comando es un MODELO DE GESTIÓN que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. Permite el modelo que la Alta Dirección se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.

El Cuadro de Mando o [Balanced Scorecard](#) es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto ([persona](#)) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard". ([http://www.tablerodecomando.com.ar/canta/indi\\_gest.html](http://www.tablerodecomando.com.ar/canta/indi_gest.html))

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. El cuadro de mando integral proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos

los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercado objetivos y productos fundamentales.

Para la aplicación del tablero de comando en cualquier organización resulta muy importante realizar el diagnóstico situacional, para conocer que nivel de implementación de la estrategia tenemos y si estamos listos para poder implementar el tablero. Para ello se pueden aplicar encuestas que facilitan la evaluación. (<http://www.tablero-decomando.com/diagnostico>)

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Las finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (Ver Anexo # 2)

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

**El modelo presenta cuatro bloques:**

#### **Perspectiva Financiera**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, etc. (<http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>)

#### **Perspectiva de Cliente**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos.

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes,...

#### **Perspectiva de Procesos Internos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- 1.- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- 2.- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- 3.- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...

### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, etc.

El tablero de comando es un sistema integrado y balanceado de implementación, gestión y monitoreo de la estrategia de la organización, desarrollado a la medida de la misma.

Cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software. (<http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/Plan-bsc-ic.asp>)

1.-MAPA ESTRATEGICO: Para definir a través de cuales objetivos se trasladara el Plan Estratégico a la acción. Como se puede observar en el Anexo # 3.

En el mapa estratégico se ubican la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

2.-MATRIZ TABLERO DE COMANDO: Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y NO Financieros, el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción. (<http://www.tablerodecomando.com.ar/canta/bsc/inicio.asp>)

3.-SOFTWARE: Para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones. ([http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/cinco\\_soft.htm](http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/cinco_soft.htm))

Para que resulta útil a una organización pública o privada implementar un tablero de comando:

(<http://www.tablero-decomando.com/taller>)

1.- para lograr "enfoco" en el incremento, muchas organizaciones se enfocan "en la reducción de costos", pero... Al implementarse un tablero de comando las organizaciones cambian y se enfocan en el incremento (por ej. de rentabilidad y ello ya lleva incorporado el concepto de reducción) la gran diferencia es que con un tablero de comando la energía se orienta a crecer y todos en la organización actúan con base a esta motivación.

2.-para tener información relevante, la mayoría de los directores y gerentes están inundados de datos, pero sedientos de información, tienen en sus organizaciones 100,200, 500, 1000 o más computadoras pero cada vez que necesitan información la misma no esta disponible. (Vogel, 2004)

El Tablero de Comando es una metodología que permite implementar el Plan Estratégico u Objetivos de una Organización. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita, a través del diagrama causa efecto, establecer las hipótesis estratégicas.

Permite anticipar a futuro, como se creará valor en la organización para que todos se alineen a través del efecto cascada y contribuyan al logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

#### **I.4.1 Aplicación del tablero de comando a la Gestión por competencias.**

Cómo trasladar el direccionamiento de una organización y sus aptitudes gerenciales al Tablero de Comando.

El Balanced Scorecard, una mitología utilizada por un sinnúmero de empresas en la actualidad. Está relacionada con varios ámbitos y procesos dentro de las organizaciones.

Entonces, la necesidad de algunas compañías de implementar modelos de gestión por competencias supone la conjugación con la metodología del Tablero de Comando.

En este sentido, es posible trasladar el direccionamiento de una empresa y sus competencias críticas gerenciales al mapa estratégico de la organización.

Aún así la gestión por competencias y el tablero de comando son dos herramientas de gestión.

Para esto, es necesario preparar la organización para el cambio.

En el Primer Congreso Internacional de Gestión por Competencias, Victoria Schwartzman, entonces directora del Club de Tablero de Comando y especialista en la materia, expuso la aplicación de esta herramienta a la gestión humana por competencias.

“El objetivo es demostrar la sinergia de la interacción del tablero de comando y la gestión por competencias como herramientas de cambio organizacional, alineación y despliegue de la estrategia”, dijo la conferencista.

### Gestión por competencias

“Todas las organizaciones tienen plan estratégico, el cual es liderado por directores, gerentes y colaboradores. Estas personas realizan tareas para llevar a cabo el plan estratégico, para las cuales necesitan competencias específicas (...) Las competencias, a su vez, son habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes, actitud y rasgos de personalidad. Si los directores, gerentes y colaboradores no cuentan con las competencias necesarias el plan no será más que un ideal y no se podrá ejecutar” (Schvartzman, 2003).

“Arrancar con un plan estratégico sin las competencias críticas necesarias es como cruzar la avenida con los ojos vendados. La posibilidad de que nos atropellen es muy alta”: (Schvartzman, 2003).

Una competencia es una característica individual que se puede medir de modos fiables, se puede demostrar y diferencia a los colaboradores de desempeño excelente de los de desempeño promedio.

Según estudios del trabajo de las personas en las empresas, presentados por la especialista, el 60% de los individuos está en nivel normal, el 15 por ciento en inferior, el 10% en deficiente, 10 por ciento en superior y sólo un 5% tiene un desempeño.

El objetivo de la gestión por competencias es hacer que los colaboradores hagan una transición hacia el desempeño sobresaliente.

En la actualidad existen cuatro paradigmas acerca del valor de las competencias críticas de las personas en las organizaciones, según la conferencista:

- 1- **No importa como se obtuvo el conocimiento, lo importante es poseerlo.** “A veces un título no es garantía de sabiduría ni inteligencia. Nos habilita como profesionales, pero no como expertos”.
- 2- **El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe.** “Si el conocimiento no se pone en práctica es casi igual a no poseerlo. El profesional es lo que hace, no lo que dice hacer”.
- 3- **Lo que se hace con lo que se sabe tiene que agregar valor a la estrategia de la organización.** “Tenemos personas en las empresas que dicen que trabajan y son muy activos en su cargo, ¿pero de verdad están generando valor a los resultados que se espera lograr? Si no agrega valor, el conocimiento no trasciende, si no trasciende se



pierde y se daña la capacidad de ejecución de los objetivos estratégicos de la organización.

- 4- **Recursos Humanos debe agregar valor.** "La función del departamento de la administración de los talentos humanos tiene que pasar de cumplir un simple papel de selección de personal a un rol relacionado con la estrategia de la organización, para poder llevar a las personas a cumplir con las estrategias organizacionales".

Las organizaciones ya no progresan solo por contratar talentos diplomados que cumplan con el perfil del cargo. Tienen más probabilidad de progresar las empresas que vinculan o forman talentos que cumplan con las competencias que el puesto requiere, porque, según Schwartzman, "nos encontramos con directores y gerentes que no tienen competencias críticas para llevar adelante el plan estratégico".

"Cuando en una organización alguien tiene miedo, se genera resistencia. Por el contrario, cuando hay confianza, se produce una cultura de institución, productividad y calidad" (Schvartzman,2003).

#### Aceptación al cambio.

Cuando van a aplicar el Tablero de comando hay un proceso de cambio dentro de la organización, lo mismo cuando se hace con un sistema de gestión por competencias. Esto es importante porque se tiene que gestionar cambio.

La gente en general lo que quiere es hacer menos cosas de las que hace, quitarse cargas, no agregarse más. Es importante que no se muestre el tablero de comando y la gestión por competencias como más trabajo y se evidencie que el cambio es una constante.

### **I.4.2 Administración del desempeño empresarial (ADE).**

#### **Escenario, concepto y fundamentación.**

¿Cuáles son las causas por las que no podemos cumplir con lo que nos proponemos en nuestra organización?. ¿Cuán desviados estamos de lograr nuestros objetivos?. ¿Qué produce que obtengamos precisamente lo que queremos evitar?. ¿Por qué todo lo que hacemos está divorciado de la estrategia que tenemos?. Todas son preguntas típicas que inevitablemente guíen las reuniones donde se tratan y revisan evaluaciones de cumplimiento de la estrategia y operaciones de una empresa u organización cualquiera. (Aranibar, 2005)

A manera de estandarización, Gartner Group define a la ADE como un término paraguas que describe las metodologías, métricas, procesos y sistemas, usadas para monitorear y administrar el desempeño de una organización. De esta definición se desprenden tres pilares

fundamentales y complementarios entre sí: tablero de comando, para metodologías y métricas, gestión de procesos organizacionales, para procesos e inteligencia de negocios, para sistemas.

### **Implementación**

Resulta permisible el dimensionamiento de las actividades y todas las tareas en función del tamaño de la organización, y mucho más necesario en aquellas empresas donde el desempeño determina su sobrevivencia.

Establecidos los pilares fundamentales de la ADE y el modelo de su ciclo de funcionamiento, la pregunta, inevitable en este punto y seguramente sugerente por parte de líderes de gestión sobre todo de empresas pequeñas y medianas, es : ¿cómo garantizar que el paradigma del ADE no sea una mera sigla más, perteneciente a la gran ensalada de términos y conceptos siempre presentes en contenidos de programas académicos sobre gestión, y realmente sea un aspecto práctico posible de explotar y con el favorable impacto para la organización?. La respuesta: mantenerlo sencillo.

### **Facilitación y aceleramiento**

Existen ciertas premisas básicas que facilitan y aceleran la implementación de un modelo de gestión de desempeño, tratando de mantener una corriente de sencillez, categorizada y resumidas en base a los tres pilares mencionados antes, a saber:

Tablero de comando: disponer de un cuadro de mando integral donde el conjunto acotado de indicadores financieros y no financieros se correspondan con objetivos estratégicos claros, medibles y derivados directamente de la estrategia empresarial, esquematizada mediante el mapa estratégico. Para ello, es importante aplicar mecanismos para la descripción completa de indicadores mediante plantillas, así como de otros elementos complementarios: inductores, iniciativas estratégicas, etc. El tablero de comando debe ser resultado activo y palpable de una planificación estratégica efectiva, evitando que el documento de planificación, normalmente voluminoso, vaya a ocupar el rincón más aislado del estante del gerente o director organizacional.

Inteligencia de negocios: implementar un mecanismo de extracción de datos a partir de sistemas transaccionales y su conversión en información gerencial, aplicando herramientas de Data Warehousing, Análisis Multidimensional, Data Mining y Data Visualization. Esto puede lograrse con soluciones tecnológicas sofisticadas disponibles en el mercado o, lo más práctico y económico, mediante la explotación de herramientas de uso común, como lo son la gestión de sistemas de consulta a bases de datos y manejos de hojas electrónicas avanzadas que simulen tratamiento de hipercubos o tablas y gráficos dinámicos.

Gestión de procesos: consolidar un esquema de mantenimiento de procedimientos administrativos o industriales, bajo una cultura de identificación constante de oportunidades de mejora o cambio. Es posible aplicar técnicas estadísticas avanzadas, como las que se presentan en la metodología Six-Sigma de mejoramiento de procesos, o simplemente controlar de manera formalizada la calidad, eficiencia y efectividad de las tareas. No debería olvidarse aplicar un programa de reconocimientos o compensaciones, que hagan de la gestión un trabajo comprometido de impacto positivo para la organización.

### **Amenazas y oportunidades.**

Algunas de las razones principales que influyen en el fracaso indeseado de proyectos de CPM, que obviamente pueden ser objeto de análisis en detalle, son:

- No existe un compromiso decidido del nivel estratégico con un proyecto de ADE, generándose una ausencia de involucramiento, o la típica frase: "que mi gente lo vea".
- No se tiene un fin claro y concreto. Cada uno busca lo suyo bajo un esquema de multifinalidades, usándose un lenguaje heterogéneo de comunicación organizacional en cuanto a estrategia y operaciones.
- No se asume el enfoque sistémico, y por ende integral, para su diseño y funcionamiento; generándose islas de proyectos.
- Se carece, son insuficientes, o peor aún, se desconoce de herramientas tecnológicas que posibiliten la automatización; agraviado por el hecho de incursionar en proyectos tecnológicos costosos, que a menudo terminan con resultados no esperados.
- Existe una ausencia de mecanismos de inteligencia de negocios. Normalmente las organizaciones quieren lucir sistemas gerenciales sofisticados, cuando todavía no tienen bien resuelto el tema de sistemas transaccionales.
- No se dispone de "campeones", "zares" o "black-belts" que conduzcan apropiadamente el proyecto, o se carece de ellos. Necesitan una visión integral, estratégica y tecnológica, que asuma solo esa responsabilidad.

En contraposición a las causas negativas, mejores prácticas y principios que pueden consolidar un buen modelo de gestión de desempeño, son:

- Planeamiento comprensivo y estructurado como elemento constante de referencia. La planificación no puede quedar solamente en teoría.
- Ejecución y revisión disciplinada de la estrategia organizacional. Implementación de una cultura de equifinalidad.

- Toma de decisiones basada en información con la ayuda de mecanismos tecnológicos. Los sistemas computacionales deben ser los agentes catalizadores de las decisiones gerenciales.
- Procesos de administración integrada con visión global. El sistema organizacional debe permanecer en armonía con el sistema de gestión del desempeño.
- Arquitectura de administración ágil en base a procedimientos normalizados de monitoreo y evaluación de rendimiento empresarial.
- Sensibilización, compromiso e involucramiento completo de parte de ejecutivos y empleados operativos.
- Dimensionamiento tecnológico acorde con las necesidades y recursos disponibles, promoviendo la maximización de la inversión.

### **Talón de Aquiles.**

Luego de algunos seminarios de capacitación y conferencias, expectantes intervenciones de consultores expertos e indicadores, prolongados talleres de planificación estratégica y formulación de los conceptos mellizos visión/misión, y otros, documentos importantes de mejoramiento de procesos empresariales, finalmente se tiene diseñado el Tablero de Comando de la organización. El próximo paso está asociado a un cuestionamiento muchas veces coercitivo: ¿cómo ponemos en funcionamiento?. Este se constituye en el "Talón de Aquiles" de la implantación del paradigma ADE.

Estudios realizados por instancias pertinentes, y refrendados por la experiencia, indican que la mayoría de los proyectos de implementación de sistemas de ADE que fracasan, se debe principalmente a la mala aplicación o no disposición de tecnología.

Algunas sugerencias para eludir la barrera tecnológica de un proyecto de ADE, son:

- Sanear los sistemas de información transaccionales de la organización depurando inconsistencias.
- Revisar, y en su caso adecuar, los datos almacenados para atender al cálculo de todos los indicadores del Tablero de Comando.
- Dar el salto apropiado hacia sistemas gerenciales mediante mecanismos tecnológicos contemporáneos.
- Obviar el mito de que el software para Inteligencia de Negocios y Tablero de Comando es inalcanzable.
- Creer en los proyectos de implementación acelerada con herramientas simples.

### **I.4.3 En la era del Tablero de Comando, ¿hacia dónde se dirige la función de los recursos humanos?. Prácticas de excelencia.**

El nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios en la tecnología, la intensa competencia por los mercados, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en su talento, a hecho que las organizaciones se reenfoque y administren bajo la premisa de que **"las personas hacen la diferencia"**, lo cual obliga que la gerencia **"regrese al ser humano"**.

Muchos de estos modernos cambios en la forma de gerenciar negocios, han sido empujados a Nivel Mundial por el nacimiento del Tablero de Comando, los cuales también han impactado la función de los recursos humanos, incorporando una serie de prácticas de excelencia, que buscan que los recursos humanos contribuyan decididamente a la creación de valor tangible e intangible, y que los ejecutivos de recursos humanos contribuyan tanto en el diseño, como en el proceso de despliegue, implementación y el logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización a través del uso del Tablero de Comando, lo que ha referido a su rol, hacia convertirse en un verdadero socio estratégico para el negocio.

Dentro de este nuevo contexto de la gerencia de recursos humanos, durante los últimos años, trabajando en proyectos de consultoría con empresas clientes de alto desempeño y asistiendo a congresos mundiales de recursos humanos, calidad y productividad, hemos identificado una serie de prácticas que utilizan las organizaciones de categoría mundial y que han comprobado ser decisivas en la creación de los resultados del negocio, a lo cual hemos denominado **"las prácticas de excelencia"** en la función de los recursos humanos. (Reynoso, 2004)

Ver Anexo # 4, para observar las 20 prácticas de la excelencia.

### **I.4.4 Warketing. El marketing de combate.**

El arduo combate a los que diariamente se ven enfrentados los ejecutivos de las empresas, exige que piensen y actúen con iniciativa, que aprovechen toda situación de modo meditado; el valor combativo de una tropa, lo da la capacidad del comandante y de su gente.

Se cree que la forma de pensar y de actuar de Oriente y Occidente son completamente distintas debido a su historia y a sus líderes, pero veremos a continuación que no teniendo en cuenta de dónde vengan los pensamientos y las reglas que siempre nos enseñan, todas terminan con un mismo objetivo.

En el lejano oriente hace muchos años atrás, específicamente 500 años antes de Cristo, el estratega chino Sun Tzu escribió The Arto f War y sentó las bases de la estrategia militar del oriente, que se apoya en el concepto de que para ganar hace falta una buena planificación. Sun Tzu dice

que quienes tienen verdaderas aptitudes para la batalla pueden someter al ejército enemigo sin entablar la lucha.

Mientras en el occidente tenemos al general alemán Carl Von Clausewitz, que escribió *On War* en el siglo XVIII, el cual suministró las bases de la estrategia militar de occidente, dentro de la cual la idea esencial es que para ganar se debe pelear la batalla más importante.

Si se las interpreta correctamente, ambas estrategias pueden ser de gran utilidad para una estrategia comercial:

Claramente, en el párrafo anterior el pensamiento de Sun Tzu apunta al aspecto estratégico del negocio y Clausewitz aporta al aspecto táctico.

Una buena planificación estratégica con resultados reales parte en saber dónde termina la estrategia y dónde comienza la táctica.

Para poder diferenciar ambas incorporaremos a nuestra terminología la palabra "contacto". Esta es una palabra que indica, quizás como ninguna otra, el límite entre estrategia y táctica.

En la guerra, la estrategia se detiene justo en la frontera. Y cuando se toma contacto con el enemigo comienza la táctica. Entonces en los negocios, se detiene en la puerta en la cual un cliente va a tomar la decisión de compra. Cuando un ejecutivo habla con un cliente, la acción que desarrolla es una táctica. Cuando el gerente de ventas planea visitar al cliente, la acción es estratégica. (Gajardo, 2004)

En la actividad de una empresa cualquiera que sea su rubro, las estrategias ganadoras se formulan antes. Y la táctica debe maximizar las capacidades físicas, intelectuales y morales del personal, en el logro de los objetivos de la empresa como un todo.

En el campo táctico la fuerza no solo es cantidad; a ello se le debe agregar la capacidad de cada persona que compone la organización, el valor, la audacia y la voluntad de vencer. ¿Dónde y con cuánta gente partió Microsoft?

Como resumen a lo anterior y dando punto de partida a esta nueva terminología *Marketing*, hemos definido los principios para la estrategia como para la táctica, a continuación:

#### Principios de la **estrategia de Marketing**

- 1- Sorpresa
- 2- Seguridad
- 3- Ofensiva
- 4- Economía de las fuerzas
- 5- Reunión de los medios
- 6- Libertad de acción

#### Principios de la **táctica de Marketing**

- 1- Espíritu ofensivo
- 2- Capacidad resolutiva

- 3- Movilidad
- 4- Creatividad
- 5- apoyo

### **I.5 Proceso de mejora continua.**

**La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.**

La [excelencia](#), ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la [calidad](#). Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de [mejora continua](#). Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los [datos](#) e información, no es fiable ni homogénea. Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad. Tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

Como yo lo veo, el mayor problema de la mejora continua. Es que cada vez exige más, y permite menos fallos. De forma que si este se produce. Puede llegar a ser catastrófico para el item. O para toda la organización. Por lo que aún pese a la dureza de la competencia del mercado. Conviene tener un margen de reserva de maniobra. En otras palabras. Atendiendo mas al largo que al corto plazo. Al contrario de la visión actual. Una última cuestión, acerca de la continua mejora de los resultados. Cuando se detecta un problema. La respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas. Por ejemplo, acciones de la competencia. Problemas con los suministradores, con la maquinaria, con el personal **Beneficios claves del principio**

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización. Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es mas barato intentar mejorar el producto final por otros métodos mas económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.
- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.
- Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la [calidad](#) final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades. Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos gastar mas para obtener los mismos recursos y resultados?. La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace mas fácil la consecución de los objetivos de la organización.

#### **La aplicación de la mejora continua, conduce a:**

- El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización
- Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del [proceso](#) productivo. Es mas sencillo mejorar el rendimiento de la organización
- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua. Mediante la implicación y la mejora continua, los miembros de la



organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas

- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.
- La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio [líder](#), y obtener resultados.
- Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua. Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los [datos](#) y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.

Reconociendo y aprendiendo de las mejoras.

Hay que reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas. Con buena disposición e intención. El objetivo, hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y por ende de nuestra educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas.

El problema del término “**verdad absoluta**” es el hecho de que al encontrar una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas.

Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran. Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones mas competitivos en todos los campos posibles.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de

aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo.

Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Pronto para acceder a préstamos bancarios no sólo será necesario presentar balances actualizados de la situación financiera, sino que se requerirá informes de auditores medioambientales que certifiquen la buena gestión que del cuidado del medio ambiente haga la empresa tanto en el desarrollo de sus procesos, como en el diseño de sus productos. Por tal

motivo a los cuatro factores actualmente monitoreados en el Cuadro de Mando Integral, los cuales giran en torno a las perspectivas: Financiera, del Proceso Interno, del Cliente, y de Aprendizaje y Crecimiento del Personal, se sumará el correspondiente al Control de los Efectos en el Medio Ambiente, un aspecto plenamente contemplado por la Norma ISO 14000 y subsiguientes.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con sus anteriores récords está destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de Benchmarking, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de la empresa (Lefcovich,2004)

### **I.5.1 La gerencia basada en valor y el proceso de Mejora Continua dentro de las organizaciones.**

Durante la década de los ochenta, se empezó a conocer un tema que revolucionaría las empresas a nivel mundial, el tema al que me refiero no es otro que el famoso Valor Económico Agregado (EVA), este indicador que ha sido utilizado por empresas de talla mundial como IBM, T&T, y Texas Instrument, entre otras, no es otra cosa que un sistema integral de administración financiera y su remuneración basado en incentivos y que consiste en hallar el rendimiento de una compañía después de descontar los impuestos y restándole el costo de todo el capital invertido, para generar ese rendimiento. ¿Pero cómo se logra agregar valor en las empresas?. Aunque parezca increíble lo único que se debe hacer, es efectuar una Gerencia Basada en Valor. (Cano, 2003)

Las empresas de hoy en día deben estar a la vanguardia en procesos administrativos que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas donde puedan verificar de manera eficaz la generación de valor, esta por su parte contribuye puntualmente a que las organizaciones que implementen la Gerencia Basada en valor incrementen sus inversiones y mejoren sus funciones financieras.( <http://www.tablero-decomando.com/bienvenida/>)

A lo largo de las últimas décadas, los interesados en mejorar cada vez más la parte vital de las organizaciones, han diseñado una serie de procesos los cuales han tenido éxito en numerosos casos, pero en otros han fracasado. Ahora lo que se viene imponiendo es la Gerencia Basada en valor (GBV), esta es una herramienta que tiene como prioridad la mejora continua a todos los niveles, ya que de ello depende la toma de decisiones adecuadas en las compañías.

La Gerencia Basada en valor rompe con todos los paradigmas tales como que la gestión empresarial se mide únicamente sobre la base de la utilidad neta. Muchas organizaciones presentan constantemente altos niveles de utilidad en sus estados financieros, pero esto no quiere decir que estén agregando valor. Lo mismo sucede cuando una empresa muestra en su estado de resultados pérdidas, esto no quiere decir que la empresa está destruyendo valor. La teoría de GBV, se sustenta en que es compromiso de todos los miembros de la organización actuar en la participación de generación de valor, pero para lograr esto se debe dar un genuino cambio de la mentalidad, que aunque genere reacciones negativas al comienzo de la implementación del sistema, pronto se verán los resultados.

Se puede decir que es la generación de valor toda una filosofía que está cambiando la forma de ver las finanzas en las empresas. Esta filosofía se viene convirtiendo en el reto más importante para todas aquellas organizaciones que deseen permanecer en un mercado donde los inversionistas son cada vez más exigentes y donde las condiciones del sistema bursátil no admite intentos fallidos, porque correrían el riesgo de desaparecer. Aunque es muy importante

tener en cuenta que la adaptación a un nuevo sistema no es fácil, sobre todo cuando los cambios a efectuar no son únicamente de tipo estructural, sino que también debemos cambiar de formas de pensar, de introducción a nuevos sistemas de medición de resultados y a esquemas de compensación que monitoreen e incentiven a los empleados para que alcancen los objetivos trazados, el desarrollo y cumplimiento de un plan estratégico que a las comunidades organizacionales se les olvida cumplir.

La gerencia de la empresa debe tener bien claro que para que esta filosofía no se quede solo en eso, se hace necesario la vinculación de todos los actores que intervienen en una organización y que deben trabajar en pro del mejoramiento continuo, tales actores los podemos definir de la siguiente manera; los clientes, ya que si estos no quedan satisfechos con nuestro servicio y la calidad de nuestros productos, se retirarán y se llevarán consigo a por lo menos 11 nuevos clientes, pero para que el cliente se motive a seguirme comprando, es necesario contar con un talento humano comprometido (personal), que no solo cumpla con las tareas asignadas, sino que vaya más lejos, que agregue valor a sus labores, adicionalmente para que ese proceso se de en la dirección propuesta es necesario contar con el concurso permanente de los accionistas, ya que son estos quienes deben ofrecer los mecanismos para que el empleado se sienta satisfecho con la organización. Esta filosofía la podemos observar mejor en el gráfico que se muestra en el Anexo # 5.

Por lo tanto si la empresa inicia con el proceso de mejoramiento continuo es muy factible, que se empiece a generar valor económico agregado, debido a que la compañía habrá dispuesto de los elementos necesarios que contribuyan al logro del objetivo básico financiero de toda empresa, que es generar más riqueza para el accionista y este a su vez redistribuirá dicha riqueza en aquellos que han contribuido a generarla. En este orden de ideas se hace necesario profundizar un poco en el tema de la creación de valor y la forma como las empresas pueden medirlo y acumularlo, pues no solo se trata de agregar valor en un solo año, si no que esta practica se convierta en una camisa de fuerza para todos los actores del proceso, porque es de ellos que depende el éxito o el fracaso del mismo.

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el objetivo era la maximización del beneficio contable, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. ¿Pero cómo se mide el valor agregado? Esta cuestión muy sencilla en su planteamiento a la hora de ponerla en práctica no lo es tanto. En síntesis se puede medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el costo que ha supuesto generar ese beneficio. En conclusión si el beneficio obtenido supera el costo de

los recursos implicados, se puede decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la empresa el Valor Presente Neto (VPN) de la inversión deberá ser positivo y por tanto se estaría invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa.

En un primer plano y desde el punto de vista contable y financiero, es muy importante mencionar los actores que impulsan la creación de valor en la empresa desde una doble perspectiva.

Pero antes de entrar en detalles, lo primero que debemos saber es que es el Valor de Mercado Agregado (MVA). El MVA es una herramienta de tipo financiero, que tiene como tarea fundamental, medir la capacidad de una organización para crear valor y acumularlo a través del tiempo. Tomando para ello la capacidad de gestión de la gerencia y el compromiso de todos los actores involucrados con dicha organización.

La GBV puede definirse como una obra de arte, pues es cada empresa la que hace de ella una pieza única porque cada organización es diferente de las demás aunque pertenezcan al mismo sector productivo; las compañías adaptan a sus necesidades a la GBV por eso hasta el momento ha tenido éxito, sin embargo como toda técnica o proceso nuevo causa un poco de incertidumbre en los gerentes, que temen implementar esta herramienta para el crecimiento financiero de las organizaciones que dirigen.

Pero la experiencia nos demuestra que las compañías que generan valor aumentan sus inversiones, pues sus acciones se cotizan a precios increíbles en las bolsas de valores, ello debido a que es menos riesgoso invertir dinero en una empresa que genera valor y que es capaz de responder por la acumulación de valor que ellas realizan.

En razón de lo expuesto anteriormente es que se hace necesaria la cultura de la GBV, para que las empresas tengan conciencia de la magnitud de su compromiso, pues este novedoso sistema las obliga a la vigilancia de los corredores de bolsa y a la de los agentes de mercado, pues es este sistema gerencial el que rompe con todos los paradigmas de que la gestión empresarial se mide teniendo en cuenta la utilidad neta, ya que muchas organizaciones que registran en sus estados de resultados altas utilidades, no generan valor y el caso contrario también suele presentarse que empresas con bajas utilidades agregan valor. Una de las hipótesis que sustenta la teoría de la GBV es que tanto los dueños como los gerentes deben actuar en la participación de generación de valor y el sistema de remuneración debe estar acorde con la agregación de valor, pero para lograr esto se debe dar un genuino cambio de

mentalidad, aunque genere reacciones negativas al comienzo de la implementación de este sistema.

Es claro que debemos tener en cuenta que los procesos de mejora continua llevan a la creación de valor. Para generar un mayor valor en la empresa es necesaria una estructura organizacional que cuente con una disminución de los niveles jerárquicos, y esta estructura debe estar orientada a los procesos de la empresa, es decir, una organización basada en equipos que lleve sinergias y poder de decisión, a crear una cultura de creación de valor que pueda ser medido mediante el desempeño financiero; toda esta estructura debe estar enfocada a la generación de EVA que satisfaga las expectativas del accionista.

Como se puede apreciar en toda esta teoría para agregar valor se deben conocer las herramientas y una de ellas es la que se acaba de mencionar el famoso EVA. Que no es otra cosa que el indicador número uno del valor que agrega una empresa, producto de su gestión. Para poder iniciar un proceso de mejora continua es necesario que la organización se plantee tres preguntas estratégicas a saber:

- 1- ¿Qué valor a creado/ destruido la empresa?
- 2- ¿Cuál será el valor a crear/ destruir en el futuro?
- 3- ¿Cuál es nuestro sistema de medición actual?

Para poder dar respuesta a todos estos interrogantes es necesario que conozcamos un poco sobre el EVA. Por ello empezaré por definir que es y cuales son sus principales características.

EVA es la estimación de la utilidad económica después de restarle el costo por los activos netos empleados para producir. Es decir el EVA se crea en una organización cuando sus utilidades netas de operación (UNO) son superiores al costo de capital que utiliza.

Por ello podemos afirmar que es el EVA el instrumento más claro de comunicación de los resultados de los negocios al personal y a los accionistas.

Las principales características del EVA son:

- 1- Es una sola medida financiera.
- 2- Calcula el costo promedio de toda la inversión
- 3- Es una herramienta ideal para la toma de decisiones, es más comprensible.
- 4- La actuación está ligada a la compensación.

Es el EVA también un conjunto de herramientas administrativas que tiene muy en cuenta la cantidad de ganancia que se debe obtener para recuperar el costo de capital empleado. Por ejemplo si el EVA se proyecta en cero, eso significa que la compañía está ganando apenas lo necesario, y si se proyecta más pues se ganará más. La compañía que adopta el EVA replantea sus presupuestos de capital y sus procedimientos de evaluación, hasta lograr la meta deseada.

En cuanto a la motivación, la filosofía es que el progreso que trae el EVA sea compartido, si compartido con los empleados. Aquí hay que hacer que los empleados creen verdaderamente en el EVA y para esto es necesario que se les pague y se les haga sentir como dueños de la compañía.

Finalmente el cambio de mentalidad quiere decir que haya un lenguaje común en la toma de decisiones e identificación clara de las metas de la organización. Que todos los empleados de la empresa entiendan lo que se está haciendo y cuales son las nuevas prioridades. Esto produce un verdadero cambio en el comportamiento empresarial, que se ve reflejado en las utilidades netas de la compañía.

El EVA representa un sistema total integrado de administración, que a su vez mide la verdadera rentabilidad de las empresas y remunera a sus gerentes de acuerdo al crecimiento real obtenido.

Para describirlo mejor, se le puede entender mediante cuatro elementos primordiales que Stern Stewart & Co ha definido como las cuatro M (medición, administración, motivación y mentalidad).

En la medición se mira el proceso económico en posición al proceso contable. Típicamente las empresas colocan una carga en el uso de capital y eliminan la distorsión de contabilidad, como la de sustraer los excesos en un período de tiempo y se puede explicar más claramente la conducta del precio actual de las acciones.

## **I.6 Conclusiones preliminares del capítulo**

- 1- Se realizó un estudio teórico de las estrategias de dirección y los diferentes modelos existentes, lo que nos permite valorar la estrategia existente en la empresa.
- 2- Se realizó el estudio de los procesos, brindándonos herramientas para el análisis integro de los servicios ofrecidos en la entidad.



- 3- Se profundizó en las características, etapas, ventajas y formas de utilización del tablero de comando para la implementación de la estrategia de dirección.
- 4- Logramos interiorizar la importancia y forma de valorar la mejora continua de los servicios en la empresa.

## **Capítulo II. Procedimiento para la implementación del Tablero de Comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL de Sancti Spíritus.**

### **II.1 Introducción**

En el presente capítulo pretendemos elaborar una propuesta de procedimiento que nos permita implementar el tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL de Sancti Spíritus, fundamentando cada paso según la revisión bibliográfica realizada, sirviéndonos como instrumento metodológico para la correcta aplicación de esta herramienta.

### **II.2 Procedimiento para la implementación del Tablero de Comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección**

Después de una exhaustiva revisión bibliográfica, donde logramos comprender la esencia de la metodología del tablero de comando y las facilidades y ventajas que brinda para implementarlo en la estrategia de dirección de cualquier organización, es que pudimos encontrar los elementos necesarios para crear el procedimiento de implementación del tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección y justificar detalladamente cada uno de los pasos.

A continuación se ilustran las fases y pasos para el procedimiento de implementación del tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección:

#### **FASE 1: Estrategia de dirección**

- 1- Diagnóstico situacional
- 2- Misión
- 3- Valores
- 4- Visión
- 5- Objetivos estratégicos
- 6- Factores claves del éxito

#### **FASE 2: Tablero de comando**

- 7- Perspectivas según filosofía de tablero de comando
- 8- Indicadores para medir las perspectivas
- 9- Tablero de comando
- 10- Planes de acción
- 11- Seguimiento y retroalimentación

El procedimiento propuesto puede apreciarse en la **Figura No. 2.1**

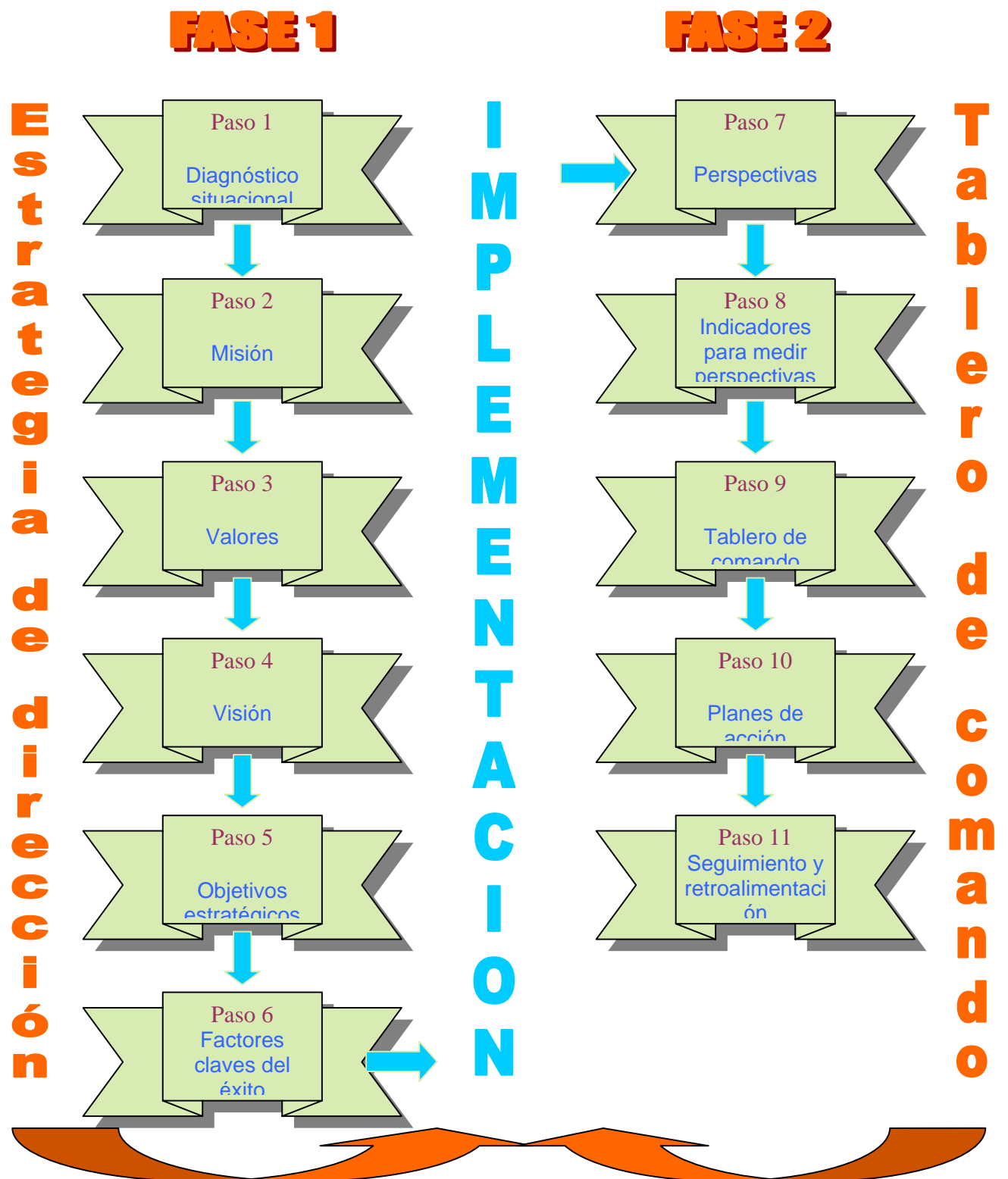


Figura No. 2.1 Procedimiento propuesto (Elaboración propia)

## **II.3 Fundamentación del procedimiento propuesto.**

### **PASO # 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos, recomiendan el uso de un Diagnóstico Situacional. Permite identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas.

Permite determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

El diagnóstico a realizar para conocer la situación existente en la organización con vista a implementar el Tablero de Comando se presenta en cuatro partes o cuatro elementos de la excelencia organizacional. Estas son: Enfoque Estratégico, Traslado hacia el BSC ó Tablero de Comando, Sincronización y despliegue y Cultura de ejecución. Ver **Anexo # 6**.

### **PASO # 2: MISIÓN**

La misión, sin embargo hay que explicitarla y debe quedar formulada. Lo relevante durante la elaboración de la misión por parte del equipo directivo es el proceso de reflexión en común que se desarrolla; es la única forma de que sea realmente interiorizada. Permite reencontrarse con la esencia competitiva de la empresa, a veces desnaturalizada a lo largo del tiempo.

La misión debe ser comunicada internamente entre el personal; a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación estratégica y a todo el personal le transmite seguridad y confianza.

En una empresa que pretende gestionar la calidad, la misión hay que definirla en términos de necesidades a satisfacer más que de productos a fabricar y vender.

Sobre la misión, al quedar definida, considerando el objeto social de la empresa se utilizará como el punto de partida de la planeación estratégica, para dar sentido, rumbo y orientación a

todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos a realizar por sus directivos, gerentes y personal operativo.

***La misión permite a la alta dirección, potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento del factor humano y los recursos materiales y financieros; al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.***

***En la definición de la misión de la empresa se recomienda considerar algunos requisitos e interrogantes que describimos a continuación:***

**Requisitos mínimos para formular la misión:**

***Definir lo que es y hace la Empresa***

***Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente***

***Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente***

***Incluir los principales rasgos distintivos de la Empresa***

***Formular el enunciado desde las perspectivas del personal de la Empresa para que cumpla su propósito comunicativo.***

**Preguntas para formular la misión:**

***¿Que somos?***

***¿Que hacemos?***

***¿Para que lo hacemos?***

### **PASO # 3: VALORES**

Son sistemas de actitudes que representan el consenso de un colectivo, clase social o sociedad en su conjunto, sobre determinados objetivos, fines o metas sociales a alcanzar y las acciones correspondientes para lograrlo. Los valores pueden ser considerados como motivos rectores de la conducta y la acción de las personas (en nuestro caso, los cuadros, especialistas y trabajadores), que adquieren un carácter normativo y orientador de su sistema de actitudes y del comportamiento.

**En esta etapa se analiza si los valores definidos en la organización se ponen en práctica todos los días y de manera consecuente por cada una de las personas que en ella laboran. Se determinan los cambios necesarios a introducir en los hábitos, en las conductas de las personas para actuar según los valores definidos, ello sólo se consigue logrando establecer coherencia entre los sentimientos, pensamientos y acciones. De lo contrario, se volverá a las viejas rutinas, al camino fácil ya aprendido y conocido, basado**

**en circuitos emocionales largamente repetidos por la persona, basados en creencias y arquetipos profundamente arraigados.**

En la primera parte de esta fase se pretende desarrollar la organización basada en valores, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Establecer una conversación general sobre la importancia de los valores, lo que representan. Pidiendo a la gente que dé ejemplos de sus experiencias particulares.
2. Acordar un proceso para alcanzar el consenso acerca de los valores.
3. Reunidos en pequeños grupos se sugieren adiciones y revisiones a los valores identificados inicialmente.
4. Se presentan al grupo total para su revisión final y llegar a un consenso.
5. Se enunciarán los valores en carteles de forma sobresaliente, describiendo el significado que para la organización representa ese valor.

**PASO # 4: VISIÓN**

La visión es el <sueño> sobre el posicionamiento de la empresa a muy largo plazo, que ha de entusiasmar a todo el mundo: accionistas, personal, proveedores clave y externos. Aunque no pudiera estar concretamente formulada, lo importante es que transmita la ilusión necesaria para cohesionar los esfuerzos.

Define lo que la organización quiere ser, los grandes objetivos a perseguir, cómo espera conseguirlos y el campo de actividad. Permite contestar a la creativa pregunta: ¿por qué hacemos lo que hacemos en la empresa?.

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Sobre otro de los elementos de este proceso se encuentra la visión, principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Su utilidad radica en exponer de manera evidente, el gran reto empresarial que motiva e impulsa todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa; permite fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades así como con los colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio (empleados), imprimiéndole sentido a lo que hace cada persona impulsándolo a hacerlo cada vez con mayor calidad.

Para su descripción se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar el futuro?

¿Como sabemos que vamos por el camino correcto?

## **PASO # 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).

Es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos. Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión. Partiendo de la existencia de objetivos estratégicos a alcanzar a medio plazo, el proceso de elaboración de una estrategia o planificación estratégica incluye las siguientes actividades:

- . Análisis de la información interna y externa para elaborar el DAFO.
- . Previsión de evolución de los entornos (elemento básico de riesgo).
- . Identificación y evaluación de alternativas estratégicas con las acciones a tomar para conseguir el objetivo previsto. Revisar la factibilidad de los objetivos.
- . Selección y formulación de la estrategia básica.
- . Elaboración de políticas y estrategias funcionales.
- . Preparación de planes tácticos de acción que incluyen una serie de decisiones sobre los recursos de la empresa.

***La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y dinero que se asigna.***

**Condiciones a cumplir para la formulación de los objetivos estratégicos en la organización:**

- 1. Deberán siempre estar cifrados, fechados y contener especificaciones de calidad.***
- 2. Deben ser específicos y nunca generales.***
- 3. Es preciso que para conseguir su cumplimiento se tenga que realizar algún esfuerzo, pero no inalcanzable. Cuando el objetivo es inalcanzable aunque el responsable de lograrlo se esfuerce en su cumplimiento, lo único que logra es una desmotivación completa. Igualmente si es fácilmente alcanzable, también se produce desmotivación.***
- 4. Deben estar coordinados entre sí y ser compatibles.***



5. *Al existir revisiones pueden ser cambiados si se demuestra la necesidad.*
6. *Deben extenderse a todos los aspectos importantes de la actividad de la empresa.*
7. *Es importante que la definición de los objetivos se realice con todas aquellas personas que son o van a ser los responsables de realizarlos.*
8. *Deben ser específicos y homogéneos.*
9. *Deben tratar que sean poco numerosos, por ello habrá que hacer una selección atendiendo a su orden jerárquico y de prioridad.*
10. *Cada objetivo debe estar dotado de un sistema de medida para poder controlarlo.*

La planificación estratégica proporciona un esquema mental muy claro en el que situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro. Las empresas suelen estar organizadas para detectar los cambios que ellas mismas esperan, por ello suelen disponer de estrategias de contingencia adaptadas a distintos escenarios futuros; pero los cambios que suelen hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas.

#### **PASO # 6: FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

Los Factores Claves de Éxito son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero si lo son el [precio](#) de [venta](#), el [servicio](#) o la calidad con que se ofrezcan los productos.

Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

#### **PASO # 7: PERSPECTIVAS**

Las perspectivas son las dimensiones críticas claves de la organización, el BSC ó Tablero de Comando es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes **perspectivas** a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto:

- **Perspectiva financiera:** Ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

- **Perspectiva del cliente:** los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

- **La perspectiva del proceso interno:** Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la 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 mercados seleccionados.

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

- Los objetivos del BSC de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito, la segunda novedad de este enfoque es que incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno

- La organización crea valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

- **La perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- Las personas.

- Los sistemas de información

- Los procedimientos de la organización

El BSC es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo., Es una herramienta estratégica porque trata

de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de una mapa de enlaces de causa- efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas. Lo que se requiere hoy en día que las empresas establezcan indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

### **La Perspectiva Financiera:**

La construcción del BSC debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los objetivos Financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha.

La teoría de la estrategia de los negocios sugieren varias estrategias diferentes, que las unidades de negocios pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota del mercado, hasta la consolidación, salida y liquidación.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción: crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructuras y redes de distribución., Que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

En la fase de sostenimiento ( en la cual es posible que se encuentre la mayoría de las empresas), se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan sus cuotas de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo año tras año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Las unidades de negocios que llegan a la edad madura del ciclo de su vida es decir en la fase de cosecha o recolecta, desean recolectar las inversiones generadas en las fases anteriores. Las empresas en esta fase ya no requieren inversiones importantes; sólo las importantes para mantener los equipos y las capacidades y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de cosecha o recolecta será el flujo de caja antes de la depreciación y reducir las necesidades del circulante.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas fases son diferentes.

- **Los objetivos financieros fase de crecimiento** enfatizaran el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- **Los objetivos en fase de Sostenimiento:** pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión será evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado y el valor de los accionistas. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: Obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio.
- **Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha** estarán presionadas hacia el flujo de caja. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como: rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones (lo que podría animar a los directivos a buscar nuevas inversiones, basándose en rendimientos futuros) sino, aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

El desarrollo del BSC, debe empezar por el desarrollo de un diálogo entre el director general y el director financiero de la unidad de negocio sobre los objetivos y la categoría financiera

concreta de la unidad de negocio, por lo cual deben tener una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocios, los cuales deben ser revisados periódicamente, a fin de cambiar o reafirmar la estrategia financiera de la unidad.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual de riesgo como de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en sus perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, por ejemplo, diversificación de las fuentes de ingresos. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

### **Perspectivas del Cliente:**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agrandar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben dentro de la perspectiva del cliente del BSC, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en los mercados y los clientes.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes

segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos tales como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse en función de esos segmentos de clientes y de mercado que elija convertir en objetivos, por lo que el BSC como descripción de la estrategia de una empresa debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

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

- **Cuota de Mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocios).
- **Incremento de clientes:** Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención o adquisición de clientes:** Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocios retiene o mantiene con las relaciones de clientes existentes.
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- **Rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, existe un conjunto de atributos comunes que pueden ser utilizados en la elaboración del BSC. Y estos pueden ser organizados en tres categorías:

- **Los atributos de productos y servicios.** Abarcan la funcionalidad de los productos y servicios, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes:** incluye la entrega del producto/servicio al cliente al igual que, la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente al comprar en esa empresa.
- **Imagen y prestigio:** refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

### **Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente:**

- **El tiempo:** se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. El plazo de espera no sólo es importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Este objetivo puede medirse como el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente hasta el momento en que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente.
- **Calidad:** representa en la actualidad una necesidad competitiva ya que, los clientes dan por sentado que los proveedores de los productos y servicios se realizaran de acuerdo a las especificaciones señaladas. La calidad de los bienes y servicios puede medirse por la incidencia de los defectos que miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que puede disponer la empresa fácilmente incluyen las devoluciones de los clientes y las reclamaciones. La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal, la medida de la entrega puntual es en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.
- **Precio:** Un empresa que suministra a clientes que almacenan y revenden sus productos y servicios, puede impulsar la satisfacción, lealtad y retención del cliente gracias al indicador de la rentabilidad de sus clientes y esforzándose en convertirse en un proveedor altamente rentable.

### **La perspectiva del proceso interno:**

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el BSC se recomienda a los directivos que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos a través de la entrega de los productos y servicios a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el BSC y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. En el BSC los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se

derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

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

- **El proceso de innovación** se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en la que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.
- **El proceso operativo:** representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios a los clientes existentes. Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes.
- **El servicio postventa:** este incluye las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de los pagos. Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

#### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la



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

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- **Las capacidades de los empleados:** las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Los indicadores claves sobre la gestión de los empleados se puede ver a través de:
  - **La satisfacción del empleado:** la medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al cliente.
  - **La retención del empleado:** representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en el cual ha invertido para que se capacite.
  - **La productividad del empleado:** es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.
  - **Las capacidades de los sistemas de información:** unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.
  - **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos:** este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado, es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación. La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: Los

empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. La ausencia de medidas específicas para la empresa indican la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que puedan vincularse más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

### **PASO # 8: INDICADORES PARA MEDIR PERSPECTIVAS**

Los indicadores de gestión, son una herramienta que ayuda a los directivos de las organizaciones para mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad, o que no se mide no se puede mejorar.

Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Para establecer un indicador deben considerarse los elementos mínimos que lo integran:

**NOMBRE:** Es su identificación, la cual debe ser concreto y apuntar a un determinado objetivo.

**FORMA DE CALCULO:** Si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática.

**UNIDAD:** indica el valor en que se expresa el indicador

**GLOSARIO:** Especifica los factores que se relacionan con el indicador.

El BSC esta vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

- **Las relaciones causa – efecto.:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos

(indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para el BSC deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

- **Los resultados y los inductores de actuación:** Todos los BSC utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores de resultados están relacionados con la Rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. El BSC debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está proponiendo en práctica con éxito. Un Excelente BSC deberá poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efectos) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

- **La vinculación con las finanzas:** Un excelente BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. En forma general podemos decir, que los caminos causales de todos los indicadores del BSC deben estar vinculados con los objetivos Financieros.

En general podemos decir que el BSC debe contar la historia de las estrategias de la unidad de negocio, vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.

Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores de resultados sin los inductores de la actuación crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzar los resultados y pueden conducir a unas acciones poco óptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo.

## **PASO # 9: TABLERO DE COMANDO**

La evaluación de los indicadores se efectuará a través de la herramienta de control denominada Tablero de Comando o Balanced Scorecard (BSC).

Esta herramienta consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard".

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como Tablero de Comando, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una potente herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Tableros de Comando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

De un modo muy genérico, el Cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad.
- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables.
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione.

- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible.

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de confrontación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- a. Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- b. Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta

herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

- c. En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- d. Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- e. Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- f. Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- g. Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce. B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados. C) Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía

actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

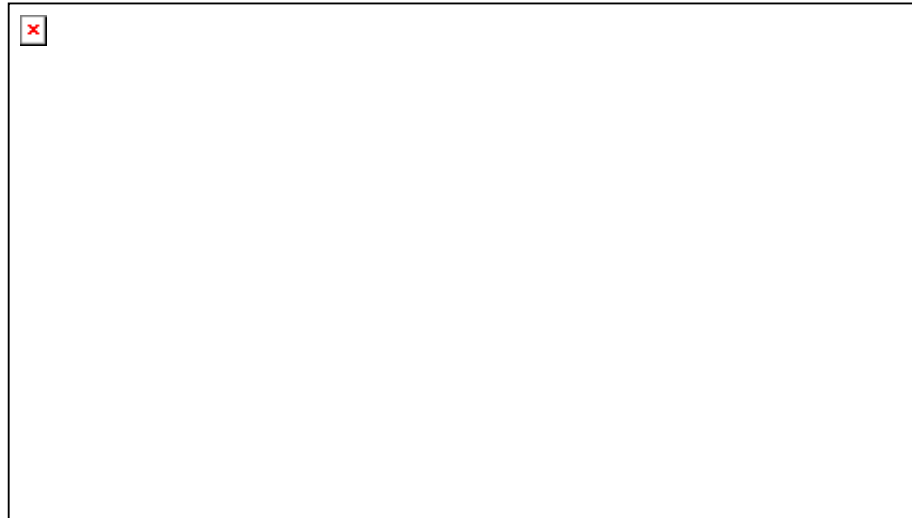
El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La estructura de los Cuadros de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no distan mucho entre sí en la gran mayoría de las empresas que los emplean. En nuestra opinión, consideramos que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que podemos destacar:

- La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.
- La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la empresa.
- La utilización de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de mando, ha sido escasa.
- Existe cierta unanimidad en todas las empresas en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.
- Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa.

El Tablero de Comandos transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: **Las finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. Figura No. 2.2**



**Figura No. 2.2 Perspectivas del BSC (Elaboración propia)**

El Tablero de Comandos cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software.

En el mapa estratégico se ubican la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

Los **mapas estratégicos** muestran las relaciones costo-efecto a través de las que las mejoras específicas generan resultados deseados, por ejemplo, cuánto más rápidamente los tiempos del ciclo de proceso y las mejores capacidades del empleado aumentarán la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una Empresa.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos –incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado- en resultados tangibles.

En la era industrial, las compañías creaban valor al transformar materias primas en productos terminados. La economía estaba basada fundamentalmente en los activos tangibles – existencias, bienes inmuebles, fábricas, equipos- y una organización podía describir y asentar su estrategia de negocios al utilizar herramientas financieras, tales como el libro mayor, estados de ingreso, y balances generales.

En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más activos intangibles:

por ejemplo, relaciones con los clientes; capacidades y conocimiento del empleado; tecnologías de información; y una cultura corporativa que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.



Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que pueden generar. La dificultad principal es que el valor de los bienes intangibles depende de su contexto organizacional y la estrategia de la compañía. Por ejemplo, una estrategia de ventas orientada hacia el crecimiento puede requerir conocimiento acerca de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de información, una diferente estructura de organización y un sistema de remuneraciones basado en incentivos. Invertir en solo uno de estos elementos –o en alguno de ellos aunque no en todos- haría que la estrategia fracasase.

El valor de un bien intangible, como la base de datos del cliente, no puede considerarse independientemente de los procesos de la organización que transformarán la empresa y otros activos - tanto tangibles como intangibles - en resultados financieros y de los clientes. El valor no reside en cualquier activo individual intangible. Surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos permite enlazar las perspectivas en los resultados operacionales para alcanzar los objetivos en la organización. Los vínculos de causa y efecto en los mapas de estrategia describen una trayectoria, mediante la cual los mejoramientos en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles del cliente y financiero. En la Figura No. 4 del capítulo I se muestra el mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton.

#### **PASO # 10: PLANES DE ACCIÓN**

- En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas. La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional. El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. No obstante, lo anterior, podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

- Presentación Ejecutiva del Plan
  - Definición de Objetivos del Plan
  - Definición de líneas Principales de Acción
  - Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
  - Cronograma de Actividades
  - Responsabilidades y Apoyos
  - Supervisiones
  - Decisiones Estratégicas
  - Divulgación
  - Actualizaciones
- a. **Presentación Ejecutiva del Plan:** Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de resultados.
- b. **Definición de Objetivos del Plan:** Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.
- c. **Definición de líneas Principales de Acción:** Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan. Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa. Por ejemplo, una dependencia del Estado como ser la Secretaria de Agricultura y Ganadería, establecerá estas líneas de acción, orientada a su entorno de influencia en consonancia con sus objetivos superiores a saber:
- Seguridad Alimentaría
  - Micro y Pequeña Empresa Agrícola
  - Cadenas de Comercialización
  - Seguros Agrícola

Y otros muchos más que sean previamente reconocidos en su plan Estratégico.

- a. **Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales:** Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a ) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.
- b. **Cronograma de Actividades:** Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento. El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.
- c. **Responsabilidades y Apoyos:** Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser : Materiales, económicos, humanos, legales etc.
- d. **Supervisiones:** La palabra más apropiada aquí es "Seguimiento", el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento. Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es "oportuno" sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.
- e. **Decisiones Estratégicas:** Las decisiones deberán tomarse "oportunamente", tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones. Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como ser Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

- f. **Divulgación:** El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del Plan.
- g. **Actualizaciones:** También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

## **PASO # 11: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN**

El seguimiento es la acción que se lleva a cabo en la fase de ejecución presupuestaria y que consiste en la evaluación permanente cuantitativa de los avances físicos y financieros de las actividades realizadas por las distintas entidades de la Administración Pública Federal.

### **Retroalimentación:**

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de [output](#) fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes ([circularidad](#), [homeostasis](#)). Origen de la retroalimentación La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas [reglas de actuación](#) y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al [cerebro](#) a partir de dos fuentes diferentes:

1. Desde el [entorno](#), por medio de los efectos sobre el cuerpo.
2. Desde la comunicación intencional de un "maestro".

Este segundo método no solamente se da en el caso de la escuela. Puede darse también en otros momentos, como ser, de un amigo al jugar, del jefe en el trabajo y de otros empleados o asociados, que actúan como "maestros". Por medio de esta retroalimentación aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso. Distintos tipos de retroalimentación Tradicionalmente hay dos tipos de retroalimentación muy distintos entre sí: la negativa y la positiva. La retroalimentación negativa hace menos probable el uso de la [regla de actuación](#) no óptima. Pero, no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra. Pero, por el contrario, si una buena [respuesta](#) recibe retroalimentación positiva, el [SI](#) aumentará los valores de la regla de actuación a usar, y creará, en el próximo período de

sueño, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usará en el futuro. Vemos que éste es un caso típico, donde las "zanahorias" de aprobación, que caracterizan la retroalimentación positiva, tienen un efecto diferente y mucho más efectivo sobre los ciclos de [aprendizaje](#) de un SI, que lo que se lograría con el "palo" de la retroalimentación negativa. La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada. El éxito de los sistemas es la medida en que los mismos alcanzan sus objetivos. La falta de éxito exige una revisión del sistema ya que no cumple con los objetivos propuestos para el mismo, de modo que se modifique dicho sistema de forma tal que el mismo pueda alcanzar los objetivos determinados.

1. Retroalimentación negativa: Este concepto está asociado a los procesos de autorregulación u [homeostáticos](#). Los sistemas con retroalimentación negativa se caracterizan por la manutención de determinados objetivos. En los sistemas mecánicos los objetivos quedan instalados por un sistema externo (el hombre u otra máquina).
2. Retroalimentación positiva: Indica una cadena cerrada de relaciones causales en donde la variación de uno de sus componentes se propaga en otros componentes del sistema, reforzando la variación inicial y propiciando un comportamiento sistémico caracterizado por un autorreforzamiento de las variaciones ([circularidad](#), [morfogénesis](#)). La retroalimentación positiva está asociada a los fenómenos de crecimiento y diferenciación. Cuando se mantiene un sistema y se modifican sus metas/fines nos encontramos ante un caso de retroalimentación positiva. En estos casos se aplica la relación desviación-amplificación (Mayurama. 1963).
3. RETROINPUT: Se refiere a las salidas del sistema que van dirigidas al mismo sistema ([retroalimentación](#)). En los sistemas humanos y sociales éstos corresponden a los procesos de autorreflexión.
4. SERVICIO: Son los [outputs](#) de un sistema que van a servir de [inputs](#) a otros sistemas o [subsistemas](#) equivalentes.
5. SINERGIA: Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema ([conglomerado](#)). Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes ([teleología](#)). En términos menos esencialistas, podría

señalarse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas.

6. SISTEMAS (dinámica de): Comprende una metodología para la construcción de modelos de sistemas sociales, que establece procedimientos y técnicas para el uso de lenguajes formalizados, considerando en esta clase a sistemas socioeconómicos, sociológicos y psicológicos, pudiendo aplicarse también sus técnicas a sistemas ecológicos. Esta tiene los siguientes pasos: a) observación del comportamiento de un sistema real, b) identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo, c) identificación de las estructuras de [retroalimentación](#) que permiten explicar su comportamiento, d) construcción de un [modelo](#) formalizado sobre la base de la cuantificación de los [atributos](#) y sus [relaciones](#), e) introducción del modelo en un computador y f) trabajo del modelo como modelo de simulación (Forrester).
7. SISTEMAS ABIERTOS: Se trata de sistemas que importan y procesan elementos ([energía](#), materia, [información](#)) de sus ambientes y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su [equilibrio](#), capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad ([entropía negativa](#), [teleología](#), [morfogénesis](#), [equifinalidad](#)).
8. SISTEMAS CERRADOS: Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio ([entropía](#), [equilibrio](#)). En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.
9. SISTEMAS CIBERNETICOS: Son aquellos que disponen de dispositivos internos de autocomando (autorregulación) que reaccionan ante informaciones de cambios en el ambiente, elaborando respuestas variables que contribuyen al cumplimiento de los fines instalados en el sistema ([retroalimentación](#), [homeorrosis](#)).
10. SISTEMAS TRIVIALES: Son sistemas con comportamientos altamente predecibles. Responden con un mismo [output](#) cuando reciben el [input](#) correspondiente, es decir, no modifican su comportamiento con la experiencia.
11. SUBSISTEMA: Se entiende por subsistemas a conjuntos de [elementos](#) y [relaciones](#) que responden a [estructuras](#) y [funciones](#) especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas ([sinergia](#)) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al [modelo](#) que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas ([sinergia](#)).

#### **II.4 Conclusiones preliminares del capítulo**

1. El procedimiento elaborado para la implementación del Tablero de Comando en la estrategia de dirección en TRASVAL Sancti Spíritus, evidencia la factibilidad de la utilización de este método para alcanzar los objetivos propuestos.
2. El procedimiento propuesto tiene en cuenta todos los elementos necesarios para la implementación del tablero de comando y su evaluación.
3. Se evidencia la necesidad de dar seguimiento constante, con una retroalimentación permanente, sobre todo el proceso luego de la evaluación de los indicadores y la elaboración del plan de acción, para lograr la mejora continua de los servicios.

### **Capítulo III. Implementación del Tablero de Comando a partir del rediseño de la Estrategia de Dirección para el logro de mejora continua en los servicios prestados, en la Empresa de Traslado de Valores y Seguridad SA (TRASVAL) de Sancti Spíritus.**

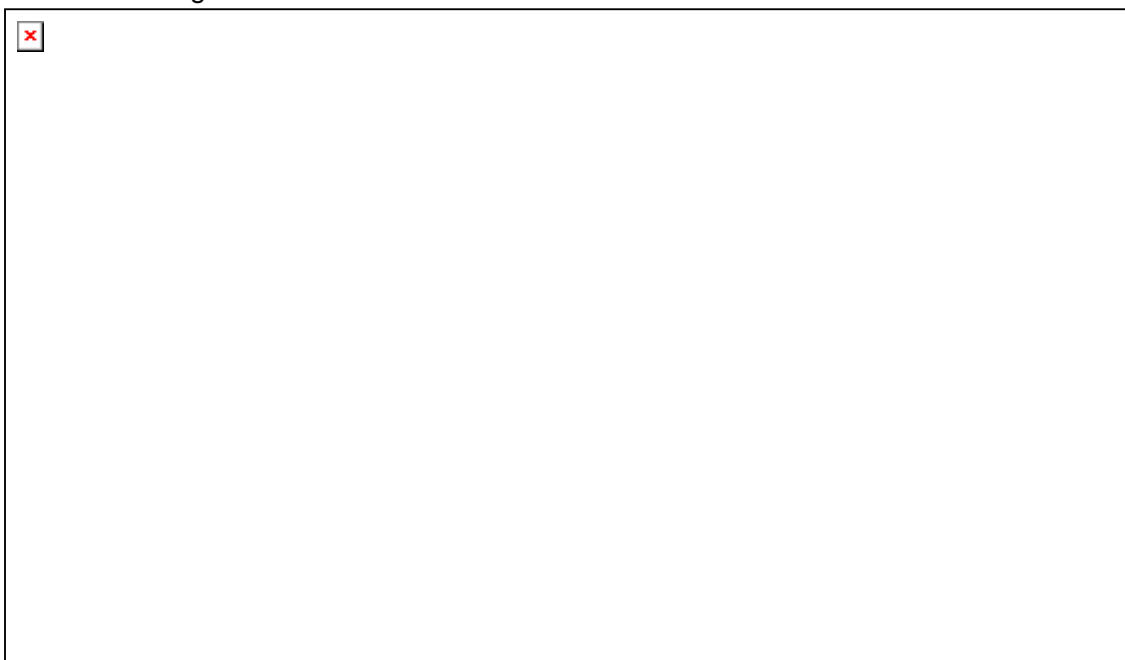
#### **III.1 Introducción**

En el presente capítulo se pretende realizar una correcta implementación del Tablero de comando a partir del rediseño de la Estrategia de Dirección, en aras de lograr superar las deficiencias existentes en los procesos productivos de la empresa, brindando una herramienta de trabajo actualizada a los directivos, para la evaluación de los indicadores fundamentales tanto financieros, como no financieros, en los procesos más críticos de la empresa, permitiendo la facilidad de cambiar los indicadores en cualquier momento según cambie la posición de la empresa en cuanto a la evaluación de los mismos, enfocándose constantemente en los factores claves. Validándose la factibilidad del método y la viabilidad para su generalización en todas las áreas de la propia empresa y otras con características similares que permitan su aplicación.

#### **III.2 Implementación del tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección en la empresa TRASVAL Sancti Spíritus.**

##### **PASO # 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El resultado del diagnóstico se obtiene a partir de la encuesta efectuada a todo el consejo de dirección y a un 91% de trabajadores de la empresa. En el gráfico No. 3.1 se muestra el resultado del diagnóstico situacional.





En el diagnóstico se identifican los principales problemas de la estrategia de dirección de la empresa, permite identificar cuales de los cuatro elementos de la administración (Enfoque estratégico, Traslado hacia el BSC, Sincronización y despliegue, cultura de ejecución), basado en el BSC están ocasionando problemas, los resultados demuestran las condiciones favorables de la situación estratégica de la Empresa, lo que permitirá poder implementar la estrategia de dirección tomando como modelo el Tablero de Comando.

El resultado, en por ciento, de cada uno de los elementos que compone el diagnóstico situacional, a partir del total de encuestados fue el siguiente:

- ❖ Enfoque estratégico: 65%
- ❖ Traslado hacia el BSC: 67%
- ❖ Sincronización y Despliegue: 70%
- ❖ Cultura de Ejecución: 72%

A partir de aquí se continúan desarrollando cada uno de los pasos del procedimiento para poder evaluar y controlar los indicadores fundamentales que se desprenden de los objetivos estratégicos de la organización.

## **PASO # 2: MISIÓN**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en materia de: seguridad de la recogida, traslado, manipulación, depósito y custodia de valores; mensajería en todas sus variantes; cerrajería de alta seguridad y la comercialización de artículos de seguridad y protección; mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes, el uso de tecnologías de avanzada y las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad.

## **PASO # 3: VALORES**

Por las características de los servicios que ofrece la empresa y mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y consejo de dirección se llegó al consenso de que son los siguientes valores los que más se deben fortalecer en la entidad:

- Confianza: Nuestro trabajo consiste en proteger bienes, valores, mensajería y comercialización de artículos de protección por lo que brindar seguridad al cliente es nuestro principal objetivo.

- Sacrificio y entrega: La alta calidad de los servicios constituye un requisito fundamental de nuestra empresa para la mejora continua de los servicios, por lo que es imprescindible la entrega y el esmero de nuestros trabajadores para alcanzar esta meta.
- Profesionalidad: Contamos con profesionales competentes para brindar nuestros servicios y trabajamos continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles.
- Honradez: La conducta honrada de nuestros trabajadores asegura que sean dignos de confianza para la prestación de los servicios de seguridad.

#### **PASO # 4: VISIÓN**

Ser líderes en el mercado, avalados por la seguridad, alta profesionalidad y rapidez de respuesta de nuestro personal, así como la calidad y excelencia en todos los servicios.

#### **PASO # 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 1- Terminar la infraestructura de la Gerencia.
- 2- Ampliar la capacitación y preparación del personal directivo.
- 3- Ampliar la cuota de mercado de productos y servicios.
- 4- Garantizar el buen estado técnico de los medios de transporte.
- 5- Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización del personal.
- 6- Desarrollar el servicio de distribución de efectivo de los bancos y asumir la custodia y manipulación del efectivo en consignación del BCC.
- 7- Perfeccionar los sistemas automatizados.
- 8- Ampliar la red comercial de tiendas y puntos de venta.
- 9- Ampliar los servicios de protección al Sistema Bancario y otras dependencias.

#### **PASO # 6: FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

##### **Factores claves del éxito:**

- Contar con una infraestructura que pueda dar respuesta óptima a la demanda creciente del mercado. Entiéndase infraestructura constructiva en sala de conteo, tiendas y gerencia administrativa.
- Lograr la capacitación de todo el personal de la gerencia en correspondencia con su desempeño.
- Identificar el número de clientes potenciales, su grado de satisfacción y/o necesidades, ofertando todo tipo de servicio incluido la cerrajería que actualmente no se brinda.

- Garantizar el completamiento y la máxima capacidad de explotación de los medios técnicos y de transporte.

### **ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES**

1. Gerencia empresarial y comercial.
2. Traslado de valores.
3. Mensajería y cerrajería.
4. Sala de conteo y bóveda.
5. Red de tiendas minoristas.
6. Grupo de protección.

### **PASO # 7: PERSPECTIVAS**

Constituyen la visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.

En el Tablero de Comando se conjugan los indicadores financieros y no financieros, en cuatro perspectivas diferentes, a través de los cuales es posible observar a la Empresa en su conjunto.

Dichas perspectivas fueron explicadas en los capítulos anteriores.

- *Perspectiva financiera*
- *Perspectiva de cliente*
- *Perspectiva de proceso interno*
- *Perspectiva de formación y crecimiento*

### **PASO # 8: INDICADORES PARA MEDIR PERSPECTIVAS**

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Los indicadores se establecen partiendo de cada una de las perspectivas, teniendo presente las principales áreas claves en cuanto a prestación de servicios, que son: traslado de valores, mensajería y sala de conteo.

- ***Perspectiva financiera***

Indicadores:

- Utilidad:

Su cálculo se realiza tomando el resultado de los ingresos menos los gastos mensuales, obteniendo el valor de la utilidad mensual. El resultado se expresa en \$.

Para el análisis del indicador se calcula el por ciento de cumplimiento con respecto al plan.

Si el valor es > o igual que el 100% se evalúa de favorable, de lo contrario se evalúa de desfavorable.

- **Productividad:**

Su cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Valor agregado= Ingresos de servicios – (gasto de materiales+gasto servicio recibido)

El resultado se compara con el plan y de ser mayor es favorable el indicador, de lo contrario es desfavorable.

El resultado se puede medir con el salario medio, calculando la Correlación productividad salario medio, como: productividad

Salario medio

Si el valor obtenido es mayor que 1 se evalúa de favorable, de lo contrario es desfavorable.

- ***Perspectiva del cliente***

Indicadores:

- Satisfacción de los clientes.

Su evaluación se realiza utilizando el método de encuesta. (Ver Anexo # 7)

Las encuestas constan de 9 preguntas que toman valor entre 0 y 10 puntos, los puntos obtenidos en todas las encuestas se suman y se dividen entre la cantidad de encuestas por 9, obteniendo un valor entre 0 y 10 que dará el grado de satisfacción del cliente.

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más de 8.5 representa satisfacción, entre 5.5 y 8.5 significa que existen deficiencias que producen cierto grado de insatisfacción y menos de 5.5 se traduce en insatisfacción de forma general.

- Indicador de las Quejas.

Su evaluación se realiza tomando el número de quejas que expresen los clientes en los diferentes períodos y realizando un análisis comparativo por períodos y por áreas. Menos de 10 quejas en el período se evalúa de bien, más de 10 y menos de 20 de regular y más de 20 de mal.

- ***Perspectiva del proceso interno.***

Indicadores:

- Satisfacción laboral.

Su evaluación se realiza utilizando el método de encuesta. (Ver Anexo # 8)

Las encuestas constan de 21 preguntas que toman valor entre 0 y 10 puntos, los puntos obtenidos en las encuestas se suman y se dividen entre la cantidad de encuestas por 21, obteniendo un valor entre 0 y 10 que dará el grado de satisfacción laboral.

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más de 8.5 representa satisfacción, entre 5.5 y 8.5 significa que existen deficiencias que producen cierto grado de insatisfacción y menos de 5.5 se traduce en insatisfacción generalizada.

- ***Perspectiva de formación y crecimiento.***

Indicadores:

- ❖ Cumplimiento del plan de capacitación

Se valora el cumplimiento de las acciones de capacitación planificadas. El resultado se determina en por ciento.

Su evaluación se realiza de la siguiente forma, mayor que 90% se evalúa de Bien, entre 90 y 80% se evalúa de regular y en caso de ser inferior está mal el indicador.

- ❖ Necesidades de capacitación

Mediante la aplicación individual de la encuesta # 4 que se muestra en el anexo 9 se valoran las principales necesidades de capacitación de cada área de trabajo, y se comparan con la cantidad de acciones desarrolladas anteriormente, lo que permitirá evaluar el nivel de desarrollo de las actividades de capacitación como bien, regular o mal.

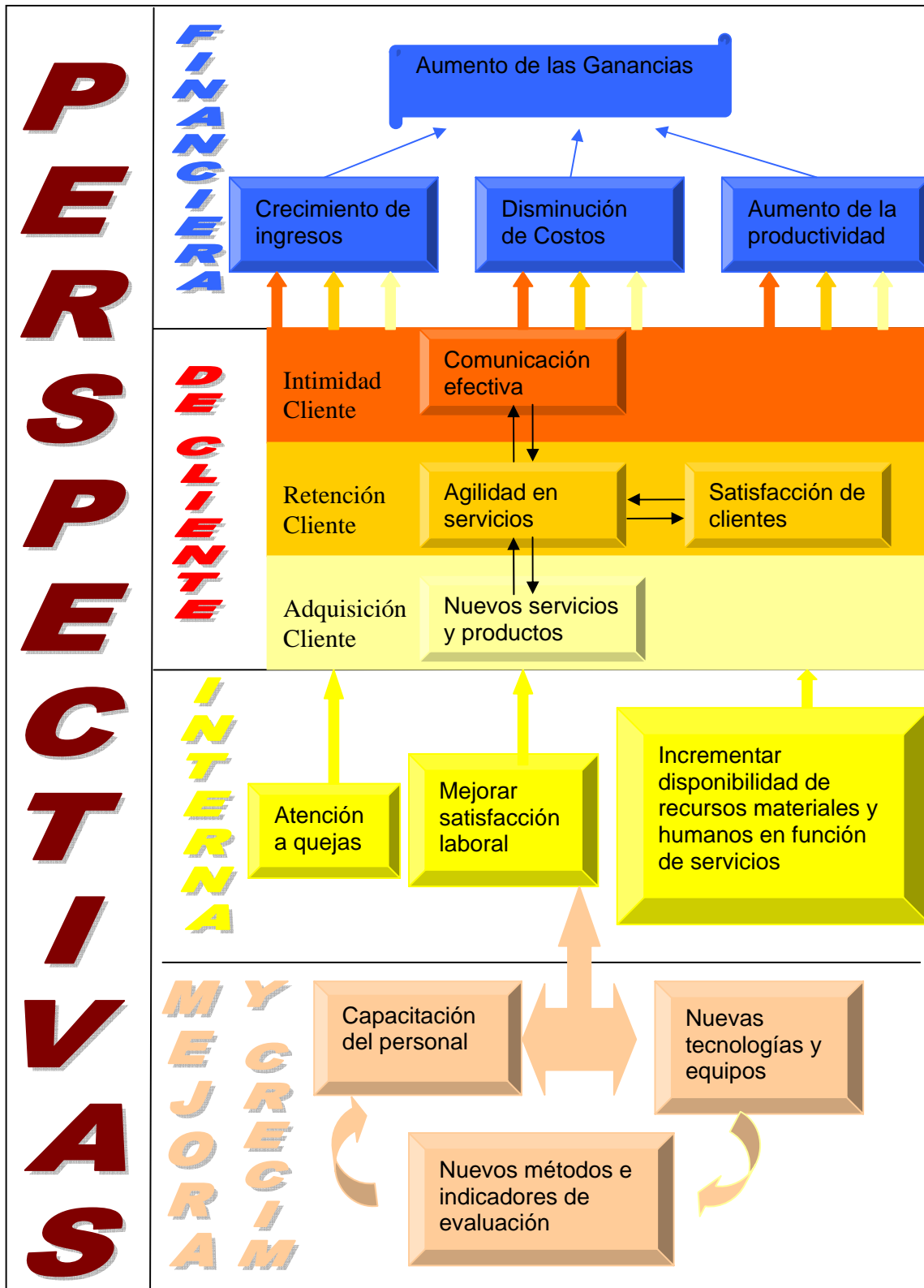
## **PASO # 9: TABLERO DE COMANDO**

En este paso se realiza la evaluación de los indicadores, obtenidos a partir de los objetivos estratégicos, los cuales corresponden a cada una de las perspectivas del Tablero de Comando.

Para efectuar dicha evaluación utilizando como herramienta el Tablero de Comando, después de tener definidos los indicadores a medir, elaboramos nuestro mapa estratégico.

El mapa aquí presentado es claro y nos demuestra las relaciones causa y efecto entre cada perspectiva, tratando de armonizar con el cuadro de mando que se maneja bajo la misma filosofía, dado que no es posible buscar las respuestas al desempeño financiero en la misma perspectiva sino en su concatenación con el resto de las áreas que directamente influyen en esos resultados. El objetivo fue no perder el concepto de integralidad. El mapa estratégico de nuestro proyecto se muestra en la **Figura No. 3.1**

Figura No. 3.1 Mapa Estratégico de la empresa TRASVAL (Elaboración propia).



Evaluación de los Indicadores:

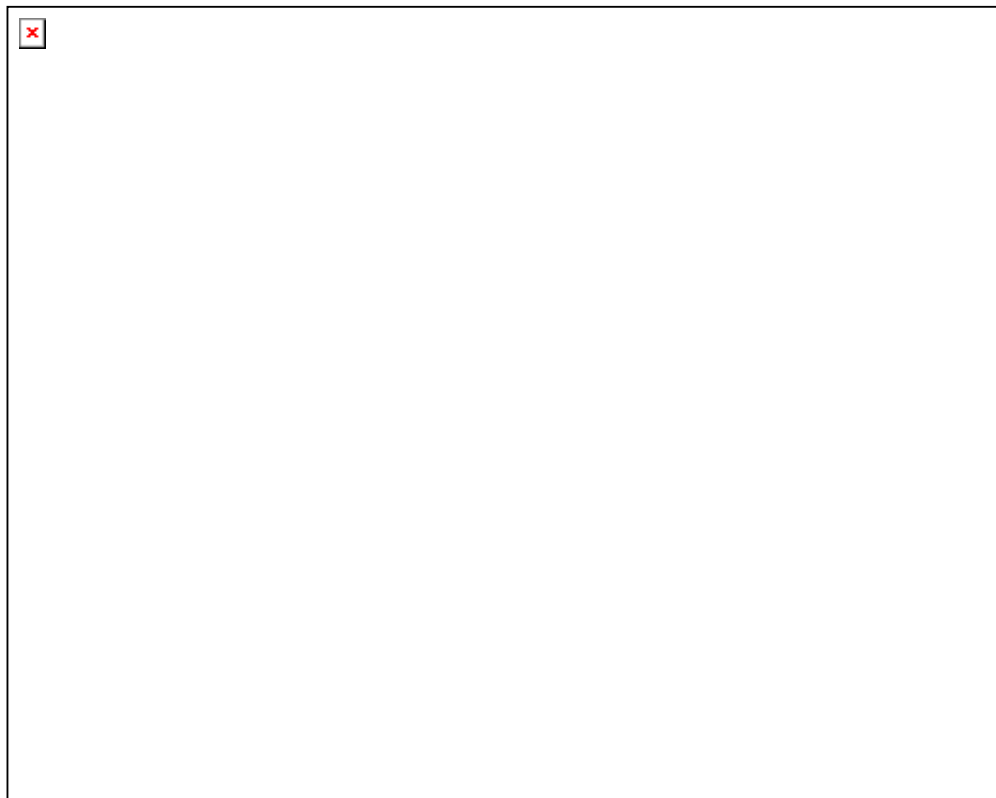
Partiendo de las cuatro perspectivas del Tablero de Comando y de los objetivos estratégicos que han sido definidos, se realiza la evaluación de los indicadores, mostrando los resultados en gráficos para facilitar su comprensión.

- **Perspectiva financiera.**

- ❖ Utilidad.

Unidad de medida: MP, Moneda: CUC

Período	Plan	Real	Por ciento
Diciembre 2006	284.7	547.8	192.0%
Enero 2007	32.1	58.0	180.7%
Febrero 2007	66.0	99.9	151.36%
Total	382.8	705.7	184.3%



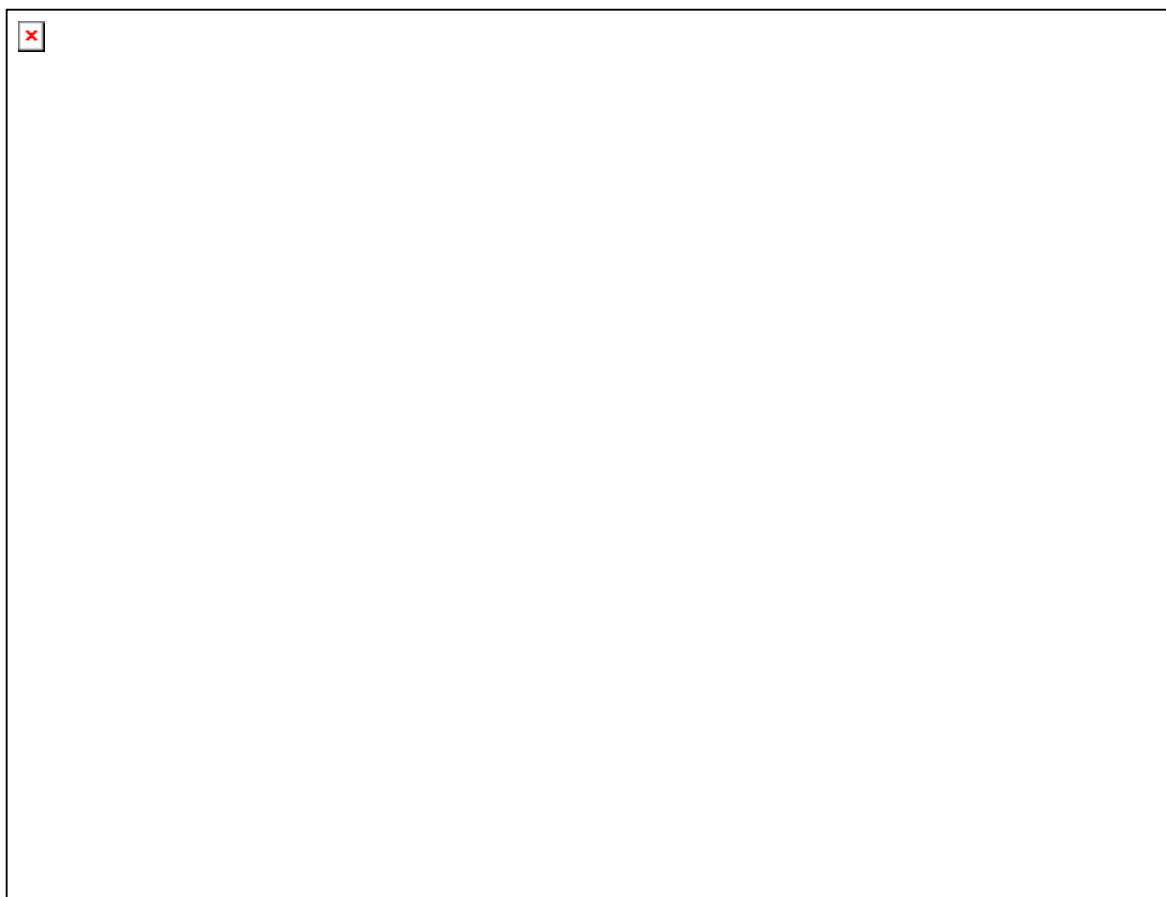
Como se puede observar este indicador muestra valores muy favorables teniendo en cuenta que está sobre cumplido en todos los períodos, aunque los datos tomados no son comparables por períodos por ser etapas diferentes en cuanto a acumulación de utilidad y no contar con los

datos reales anteriores a diciembre del 2006 por ser la empresa dependencia de Ciego de Ávila y elaborarse un solo estado de resultados.

❖ Productividad.

Unidad de medida: Pesos, Moneda: CUC

Período	Productividad Plan	Productividad real	Por ciento	Salario medio	Correlación productividad salario medio
Diciembre 2006	<b>456</b>	<b>557</b>	<b>122.1%</b>	<b>448</b>	<b>1.2</b>
Enero 2007	<b>478</b>	<b>610</b>	<b>127.6%</b>	<b>456</b>	<b>1.3</b>
Febrero 2007	<b>478</b>	<b>437</b>	<b>91.4%</b>	<b>397</b>	<b>1.1</b>
Promedio	<b>471</b>	<b>535</b>	<b>113.6%</b>	<b>434</b>	<b>1.2</b>



Como puede observarse en la tabla y el gráfico ilustrado en los meses de diciembre y enero se sobre cumplió el plan de productividad, no siendo así en febrero, debido a una disminución de los ingresos por servicios y aumento de los gastos de consumo de materiales, pero en ambos

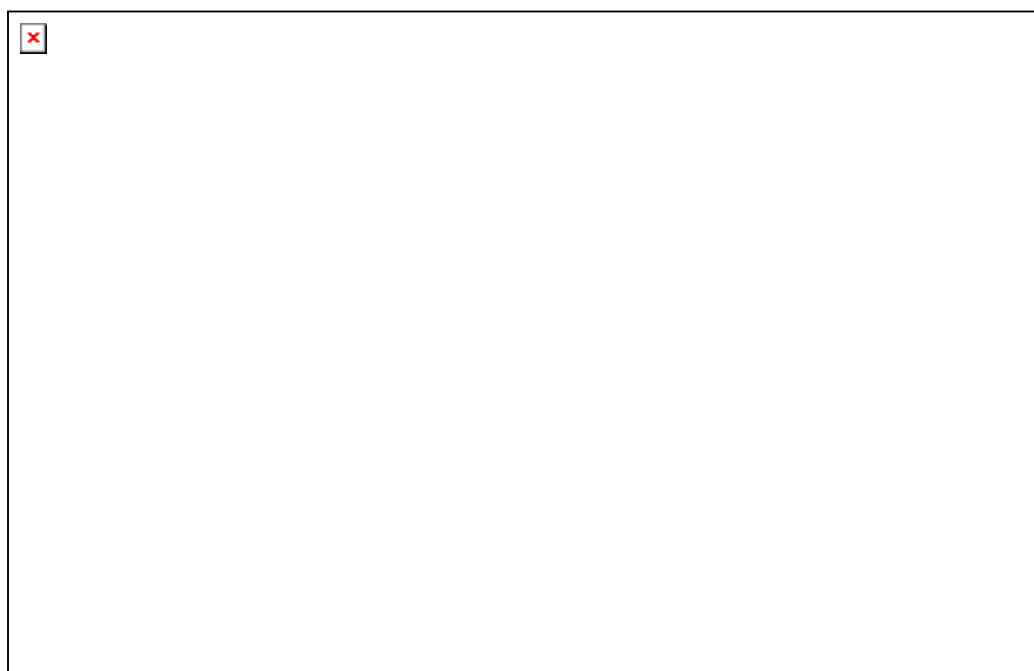


meses la razón de productividad fue favorable lográndose mantener la productividad por encima del salario medio y lamentablemente no se pudo comparar el comportamiento del indicador en meses anteriores por no contar con los datos reales anteriores a diciembre del 2006 por ser la empresa dependencia de Ciego de Ávila y elaborarse consolidado todos los estados financieros. Aunque debe continuarse analizando este indicador bien de cerca, por su importancia, deben tomarse medidas preventivas para evitar deterioro o incumplimientos del plan, trabajando sobre las posibles causas de disminución de los ingresos por servicios prestados.

- **Perspectiva del cliente.**

- ❖ Indicador Satisfacción de los clientes.

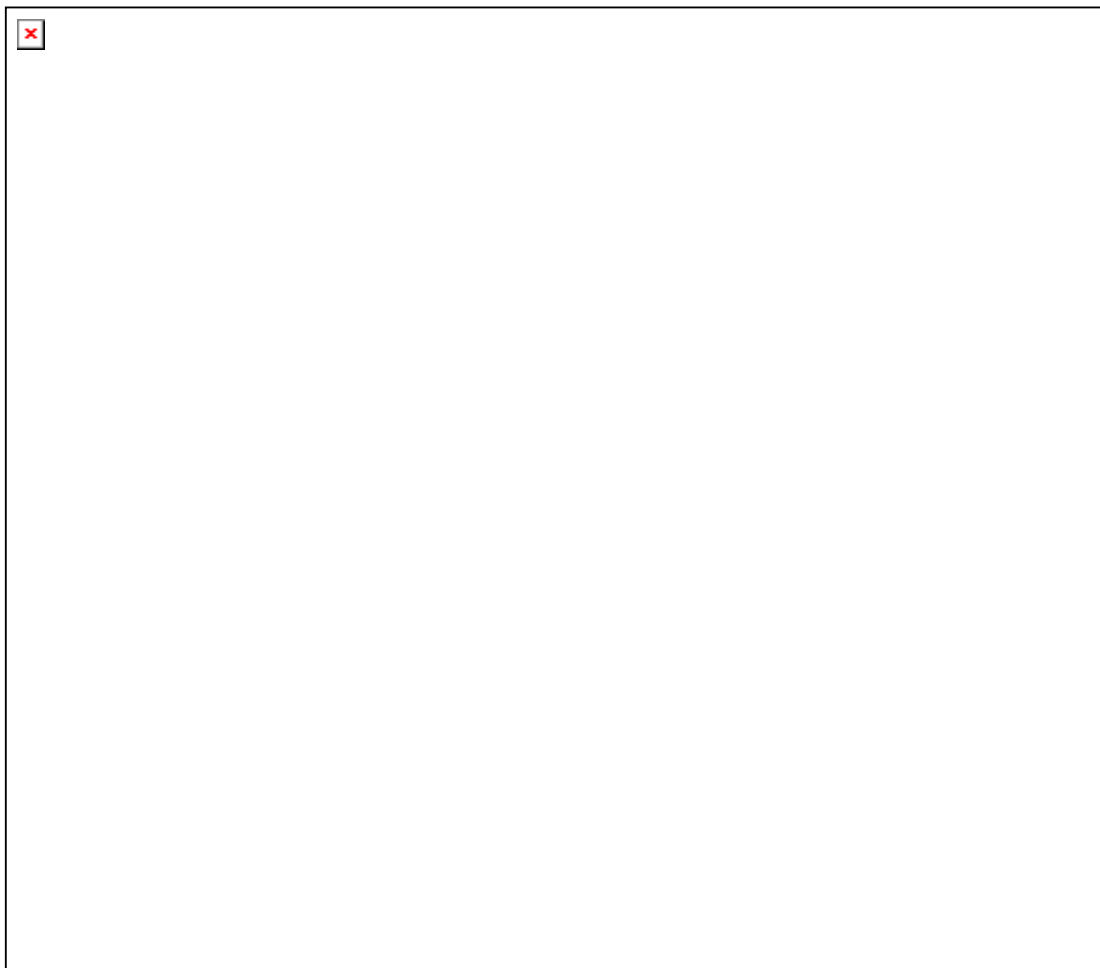
El comportamiento de este indicador se muestra en el gráfico y la tabla siguiente.



Áreas	Máximo valor posible	Grado de satisfacción
Mensajería	10	9.11
Traslado de valores	10	6.67
Sala de conteo	10	8.64
Total	10	8.06

Como puede observarse en la tabla y el gráfico ilustrado las áreas de mensajería y sala de conteo logran muy buena satisfacción del cliente, lo que demuestra calidad en el servicio, buena imagen y profesionalidad, aún cuando debe de trabajarse en los parámetros encuestados que

obtuvieron más bajos resultados. Sin embargo, el área de traslado de valores muestra resultados desfavorables por existir cierto grado de insatisfacción en los clientes, lo que nos hace detenernos a analizar con más detalle los parámetros medidos en dicha área, para lo que realizamos el siguiente gráfico.



Como se observa en el gráfico # 3.4 los parámetros 7 y 8, facturación recibida en tiempo e imagen corporativa de la empresa respectivamente son los que más inciden en el grado de insatisfacción de los clientes por lo que la empresa debe proyectarse en cada uno de estos aspectos con determinadas medidas que reviertan la situación existente.

❖ Indicador de las quejas.

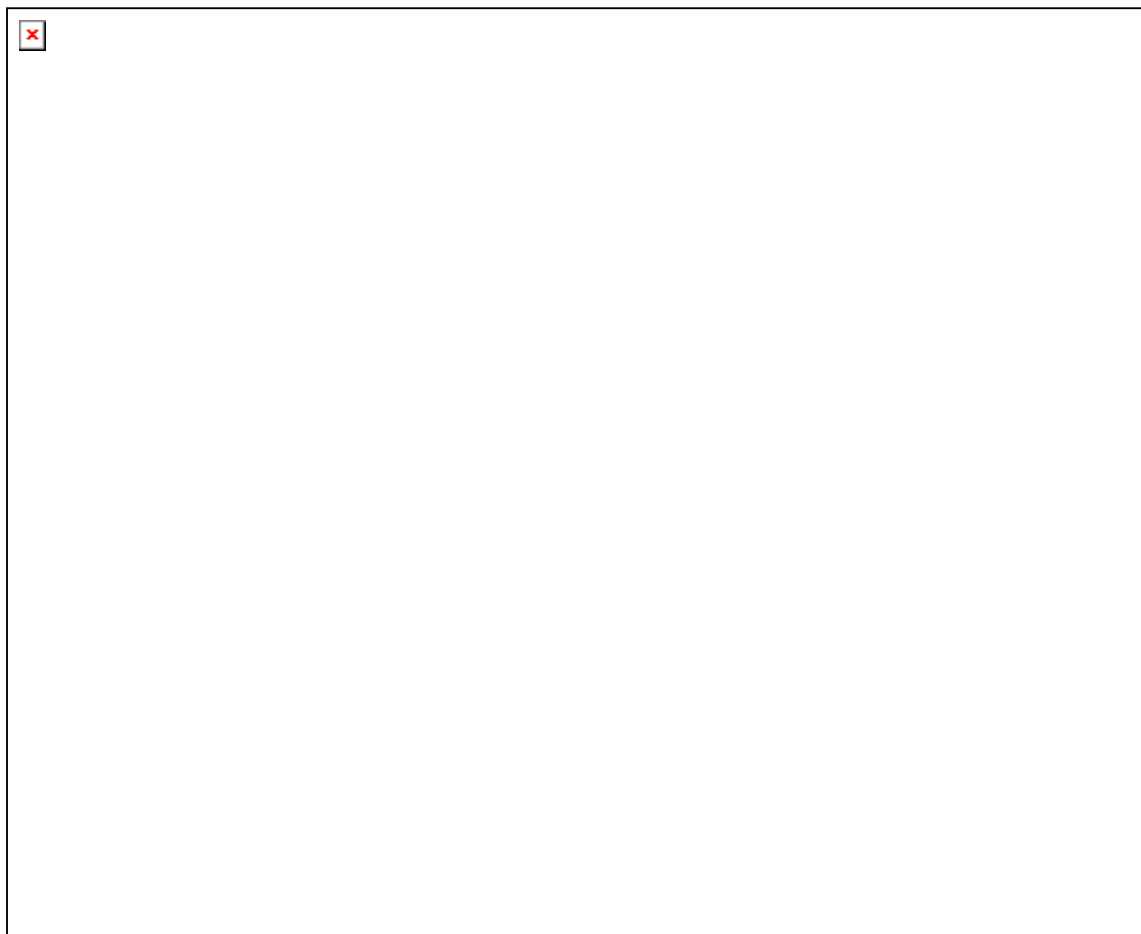
Áreas	Diciembre 2006	Enero 2007	Febrero 2007	Total
Mensajería	3	2	0	5
Traslado de valores	2	1	1	4
Sala de conteo	2	1	5	8
Total	7	4	6	17

En la tabla se puede observar que existen quejas de los servicios por parte de los clientes y aunque el número de quejas es ínfimo con respecto a la cantidad de servicios realizados, no deja de llamar la atención el indicador y la necesidad de estudiar el motivo de cada queja para determinar la causa real y la esencia evitando que se repita en el futuro, en el caso de los servicios prestados por el área de sala de conteo aumentan en el mes de febrero motivado por el cambio ocurrido en el sistema automatizado en ese mes y la necesidad de adiestramiento del personal y perfeccionamiento del sistema adecuándolo a las características del territorio. El indicador se evalúa de regular por existir un total de 17 quejas.

- ***Perspectiva del proceso interno.***

- ❖ Satisfacción laboral.

En el siguiente gráfico mostramos el grado de satisfacción laboral que se determinó en la empresa en las diferentes áreas.



Como se observa claramente en el gráfico existe cierto nivel de insatisfacción en todas las áreas, por lo que es necesario detenerse a analizar los indicadores de más bajo nivel por áreas, para determinar las causas de esta situación.

Para realizar el análisis se tomaron los 5 indicadores que más bajo nivel obtuvieron en la evaluación de la satisfacción laboral a nivel empresarial, mostrando el siguiente comportamiento por áreas.

Indicadores	Mensajería	Traslado	Sala de conteo	Empresa general
P1	7,2	5,2	8,1	6,8
P2	5,8	3,0	6,6	5,1
P3	7,2	4,3	7,8	6,4
P4	6,5	2,8	7,3	5,5
P5	7,1	3,3	6,4	5,6
Promedio	6,8	3,7	7,2	5,9

Indicadores:

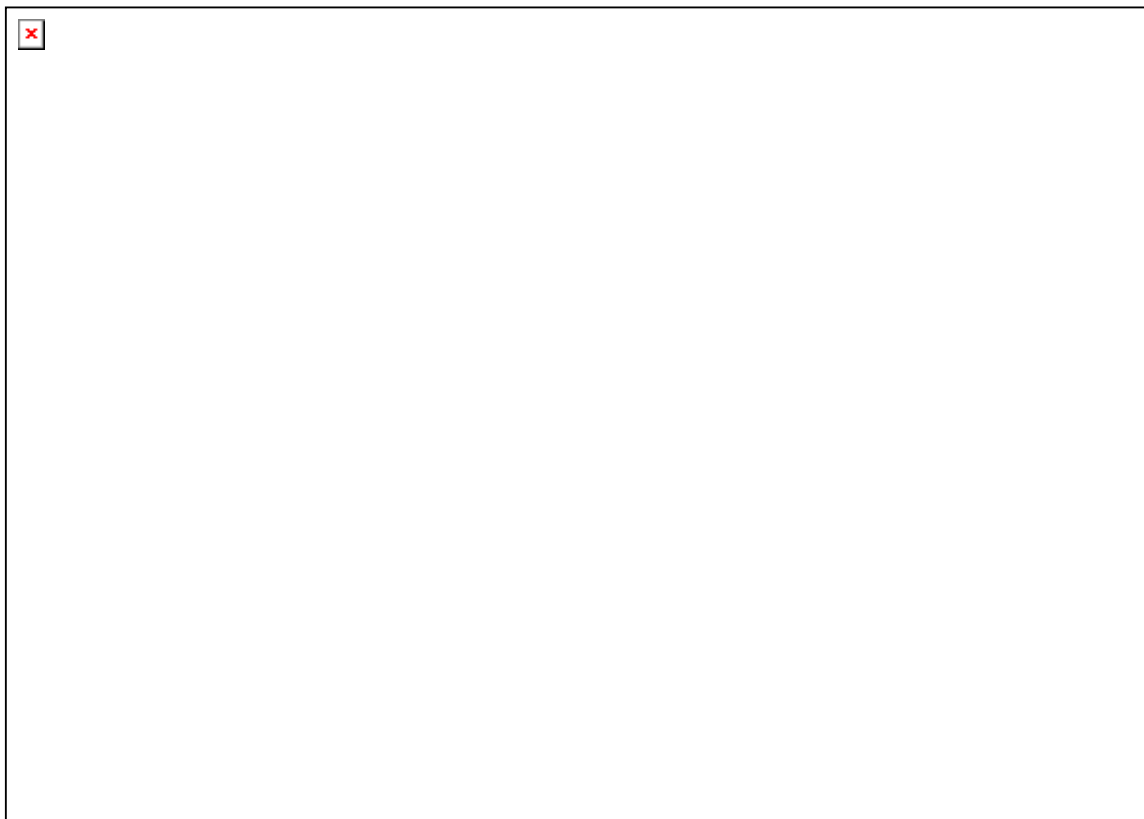
P1: Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.

P2: Cuento con los recursos necesarios para trabajar.

P3: Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.

P4: La alimentación que recibo en el centro es adecuada.

P5: Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.



En el gráfico se puede observar que el indicador que más incide en las insatisfacciones laborales en la empresa es no contar con las condiciones necesarias para trabajar, seguido por los indicadores relacionados con la alimentación que reciben en el centro y el disfrute de opciones recreativas, culturales y deportivas.

Se hace necesario por lo tanto enfocar acciones para superar estas deficiencias en cada área, para lograr mejor satisfacción y con ello mejor rendimiento laboral que se retribuirá en mejora de los servicios.

**Está claro que las insatisfacciones laborales van aparejadas a las insatisfacciones de clientes y a su vez a las insuficiencias en los indicadores financieros, lo que demuestra la interrelación de las perspectivas del tablero de comando, siendo solubles estas mediante la mejora continua con una buena aplicación de la perspectiva de formación y crecimiento.**

- ***Perspectiva de formación y crecimiento.***

- ❖ Cumplimiento del plan de capacitación.

El plan de capacitación se comportó en el primer trimestre de este año en un 83.33% al realizarse 5 de 6 acciones de capacitación, por lo que se evalúa el indicador de regular.

- ❖ Necesidades de capacitación.

En la encuesta realizada se observa que a pesar de desarrollarse determinadas acciones de capacitación, como se mostró anteriormente, estas son generales para la empresa. No son identificadas por los trabajadores como acciones de capacitación, porque no responden a sus intereses personales ni profesionales en la mayoría de los casos y lo asimilan como una reunión de trabajo. Además muestran deseos de superarse e interés por determinados cursos sobre su funciones y otros que contribuyen a aumentar sus conocimientos como futuros especialistas en cualquier área de la empresa.

Se determinaron en las encuestas realizadas en las áreas de sala de conteo, mensajería y traslado, la solicitud por parte de los trabajadores de un promedio de 3 cursos adicionales a los recibidos, lo que demuestra las necesidades de capacitación que aún están insatisfechas.

**Por esto evaluamos este indicador de mal.**

Como puede observarse a pesar de evaluarse el indicador de cumplimiento del plan de capacitación de regular por la cantidad de acciones realizadas con respecto a las planificadas, realmente hay mucho por hacer en esta materia tan importante para el logro de la misión de la

entidad, porque existen muchas necesidades por parte de los trabajadores que no están previstas en los planes y que en su gran mayoría tienen que ver directamente con sus funciones de trabajo o con las funciones de otros cargos a los que pueden aspirar en el futuro y así se van formando como especialistas de amplio perfil. Evidentemente en lo adelante los planes de capacitación deben elaborarse con las necesidades generales de la empresa pero teniendo en cuenta además las propias necesidades y aspiraciones de los trabajadores de cada área.

Los resultados de los distintos indicadores en el tablero de comando se reflejan por medio de señales semejante a un semáforo, el color verde significa que los resultados se corresponden con el rango establecido, es decir está bien el indicador, cuando refleja el amarillo es un rango normal pero en peligro que el indicador tome un resultado negativo lo cual se refleja con el color rojo .Los resultados valorados en el período mencionado se muestran en la siguiente tabla.

**Valoración de los Indicadores a partir del Tablero de Comandos, en diciembre del 2006 y enero-febrero del 2007.**

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Resultado	Valoración		
				Bien	Regular	Mal
Financiera	. Elevar la utilidad y mejorar la productividad.	. Comportamiento de la				
		utilidad. (%)	184.3			
		. Productividad (%)	113.6			
Cliente	. Satisfacción plena de nuestros Clientes.	.Satisfacción del cliente (unidad)	8.06			
		. Indicador de quejas. (unidad)	17			
Procesos Internos	. Lograr mayor grado de satisfacción laboral en los empleados.	. Satisfacción laboral (unidad)	8.03			
Crecimiento y mejora	.Cumplir el plan de capacitación. . Satisfacer las necesidades de capacitación de los empleados.	.Acciones de Capacitación				
		.Necesidades de capacitación				

A partir de la ocurrencia de estos resultados se elabora un plan de acción.

**PASO # 10: PLANES DE ACCION**

Para el desarrollo del plan de acción que se expone a continuación se puede afirmar que se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros que permiten su ejecución.

<b>Objetivo Estratégico 1: Terminar la infraestructura de la gerencia</b>			
<b>Criterios de medida</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Comenzar la construcción.	1. Iniciar la fase constructiva a gran escala de la gerencia, comenzando por la sala de conteo para poder ampliar estos servicios.	Abril-2007	Gerente
<b>Objetivo Estratégico 2: Ampliar la capacitación y preparación del personal directivo</b>			
Desarrollar los cursos.	Desarrollo de cursos: 1. Técnicas de dirección. 2. Marketing. 3. Contabilidad y finanzas. 4. Técnicas de venta. 5. Gestión de la calidad. 6. Negociación. 7. Gestión de RR.HH.	Marzo-Diciembre 2007	Gerente
<b>Objetivo Estratégico 3: Ampliar la cuota de mercado de productos y servicios</b>			
Se realiza el estudio	1. Realizar los estudios de mercado necesarios.	Marzo-2007	Comercial
Se realizan 2 mensuales	2. Realizar acciones de promoción y venta.	Permanente	Comercial
Se confecciona el plan	3. Confeccionar el plan de marketing.	Abril-2007	Comercial
<b>Objetivo Estratégico 4: Garantizar el buen estado técnico de los medios de transportación</b>			
Mejora de condiciones del taller.	1. Mejorar condiciones del área de taller, completar las herramientas necesarias para todo tipo de reparación del parque de vehículos.	Abril-Mayo 2007	Gerente

Chapistería y tapicería de carros.	2. Chapistear, pintar y tapizar todo los vehículos de la empresa.	Abril-Diciembre 2007	Jefe de transporte
Remotorización de carros.	3. Remotorizar los 2 vehículos H100 con que cuenta la empresa.	Abril-mayo 2007	Jefe de transporte
<b>Objetivo Estratégico 5: Garantizar la capacitación y un alto nivel de especialización del personal</b>			
Cumplir capacitación	1. Cursos especializados sobre defensa personal y uso de armas.	Abril-Mayo 2007	Especialista de valores y mensajería
	2. Curso sobre informática.	Abril-Mayo 2007	Informático
	3. Curso sobre técnicas comerciales.	Abril-Mayo 2007	Jefe Tiendas
	4. Curso sobre legitimidad de billetes.	Abril-Mayo 2007	Jefe sala conteo
	5. Curso de análisis de los estados financieros.	Abril-Mayo 2007	Económica
<b>Objetivo Estratégico 6: Desarrollar el servicio de distribución de efectivo de los bancos y asumir la custodia y manipulación del efectivo en consignación del BCC.</b>			
Construcción de sala de conteo	1. Comenzar la construcción de la sala de conteo con todas las condiciones de trabajo necesaria para la seguridad y bienestar de los trabajadores.	Abril-2007	Gerente
Construcción de bóveda	2. Comenzar la construcción de la bóveda con suficiente capacidad de almacenaje para asumir grandes volúmenes de efectivo según demanda de los bancos.	Abril-2007	Gerente
Completamiento de plantilla			



	3. Completar todas las plazas necesarias para cubrir la bóveda y la totalidad de las taquillas ampliando el servicio.	Con la culminación de las obras anteriores.	Jefe Recursos Humanos y jefe Sala de conteo.
<b>Objetivo Estratégico 7: Perfeccionar los sistemas automatizados.</b>			
Completamiento de computadoras	1. Lograr completar los equipos necesarios para la automatización de los procesos en todas las áreas.	Abril-Mayo 2007	Gerente e informático
Servidores instalados	2. Instalar los servidores con todas las medidas de seguridad establecidas.	Abril-Mayo 2007	Informático
Reportes de facturación terminados	3. Terminar las opciones necesarias en el programa de facturación para obtener automáticamente todas las informaciones requeridas.	Abril-Mayo 2007	Informático
<b>Objetivo Estratégico 8: Ampliar la red comercial de tiendas y puntos de venta</b>			
Comenzar la construcción de nuevas tiendas.	1. Comenzar la construcción de las tiendas de Cabaiguán y Fomento, para las cuales ya se cuenta con el terreno una vez realizados todos los estudios.	Abril 2007	Gerente y Jefe de tiendas.
Realización de los estudios de mercado.	2. Realizar estudios de mercado y microlocalización en los municipios que aún no cuentan con tienda.	Marzo-Abril 2007	Jefe de tiendas
Completamiento de la plantilla.	3. Completar la plantilla de las tiendas a medida que	Con el inicio de la construcción de	Jefe de Recursos

	se van construyendo para que comiencen a laborar cuanto antes con personal preparado.	cada tienda	Humanos y Jefe de tiendas
<b>Objetivo Estratégico 9: Ampliar los servicios de protección a los sistemas Bancarios y otras dependencias</b>			
Se identifican los clientes.	1. Identificar el número de clientes potenciales.	Abril-2007	Comercial y Jefe Protección
Se realiza una acción trimestral.	2. Realizar acciones de promoción y venta del servicio a las entidades.	Mayo-2007	Comercial y Jefe Protección
Se selecciona el personal.	3. Seleccionar, aprobar y preparar al personal necesario para dar respuesta a la demanda.	En la medida que se logre incorporar clientes	Jefe Recursos Humanos y Jefe Protección

Los planes de acción se realizaron a partir de los objetivos estratégicos, porque precisamente trabajando sobre estos objetivos deben mejorar todos los indicadores que presentan dificultades si realmente ha sido bien establecida la estrategia de dirección y se han tomado indicadores coherentes y a fines a las metas trazadas y que se han propuesto medir.

Así, por ejemplo la insatisfacción de los clientes es fundamentalmente con el servicio de traslado de valores por la imagen corporativa de la entidad y este señalamiento está asociado principalmente a los medios de transporte, lo que incide también en cierto grado de insatisfacción laboral y en los planes de acción trazados para el objetivo estratégico # 4 se da respuesta en buena medida a esta problemática.

El indicador de quejas se ve afectado por las dificultades reales existentes en las condiciones de trabajo en la sala de conteo, donde no existe suficiente espacio, ni equipamiento para dar respuesta a la demanda creciente de servicios y por la instalación de un nuevo software en esta misma área y en los planes también se establecieron medidas para superar ambas deficiencias, así mismo sucede con lo referente al tema capacitación.

Esto demuestra la interrelación, factibilidad y claridad que ofrece el uso de la metodología del tablero de comando para la implementación de la estrategia de dirección, si se tiene en cuenta sobretodo que se deben evaluar periódicamente los indicadores, establecer la matriz tablero de comando y el plan de acción y analizar que nuevos indicadores son necesarios incorporar y cuales ya no tienen sentido evaluarse por mostrar valores totalmente positivos. Es imprescindible destacar que la incorporación cada vez de más indicadores no financieros brindará mejor medida del comportamiento real de la entidad y la interrelación entre las diferentes áreas para obtener el resultado esperado en el mismo.

Por lo anteriormente expuesto y teniendo en cuenta el período de aplicación del trabajo es que pasamos al paso # 11 donde se evalúan los indicadores 3 meses después de aplicada la nueva metodología.

### **PASO # 11: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION**

El seguimiento lo realizaremos con la información correspondiente a los siguientes 3 meses, o sea, marzo, abril y mayo del 2007.

Evaluación de los Indicadores:

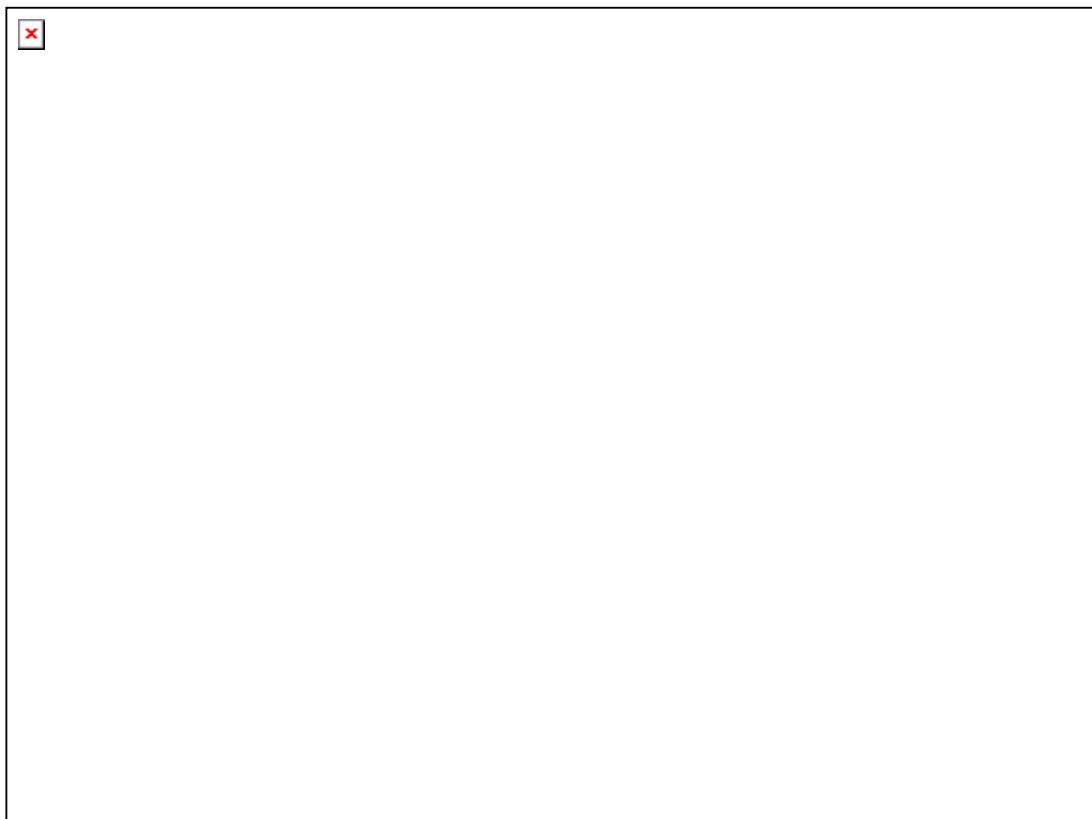
- ***Perspectiva financiera.***

- ❖ Utilidad.

Unidad de medida: MP, Moneda: CUC

Período	Plan	Real	Por ciento
Marzo 2007	100.4	150.2	150.0%
Abril 2007	142.2	207.0	146.0%
Mayo 2007	178.0	243.0*	136.5%
Total	420.6	600.2	142.7%

\*Este dato correspondiente al real de mayo fue estimado por el comportamiento de la primera quincena del mes.



Como se puede observar este indicador continua mostrando valores favorables después de 3 meses de aplicado el procedimiento.

❖ Productividad.

Unidad de medida: Pesos, Moneda: CUC

Período	Productividad Plan	Productividad real	Por ciento	Salario medio	Correlación productividad salario medio
Marzo 2007	<b>480</b>	<b>570</b>	<b>118.7%</b>	<b>402</b>	<b>1.4</b>
Abril 2007	<b>480</b>	<b>600</b>	<b>125.0%</b>	<b>382</b>	<b>1.6</b>
Mayo 2007	<b>480</b>	<b>580*</b>	<b>120.8%</b>	<b>393*</b>	<b>1.5</b>
Promedio	<b>480</b>	<b>583</b>	<b>121.4%</b>	<b>392</b>	<b>1.5</b>

\*Este dato correspondiente al real de mayo fue estimado por el comportamiento de la primera quincena del mes.

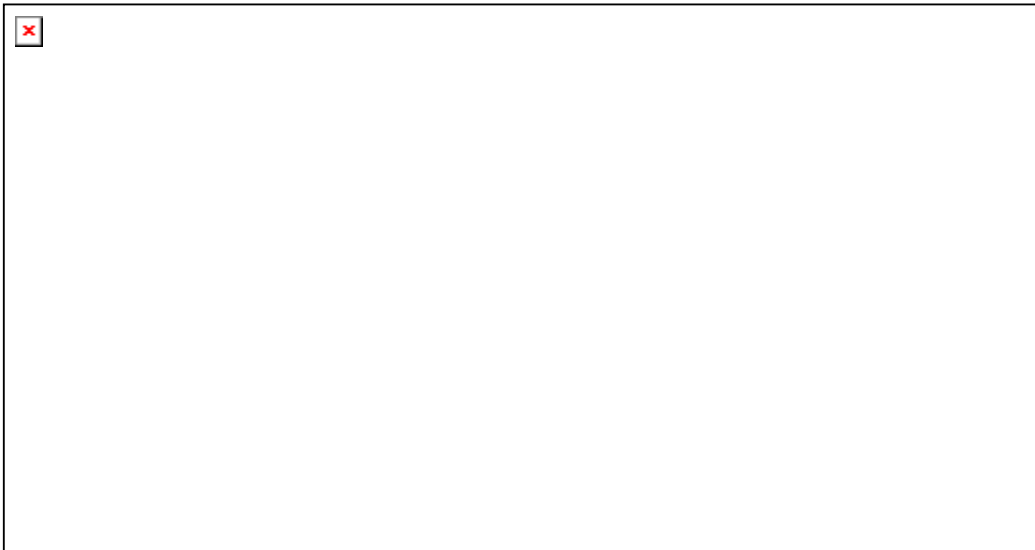


Como puede observarse en la tabla y el gráfico ilustrado en los meses de marzo a abril la correlación de productividad salario medio promedio aumenta de 1.2 a 1.5 lo que demuestra la mejora del proceso de prestación de servicios y de esta forma nos indica también que ha sido factible el proceso de mejora continua.

- ***Perspectiva del cliente.***

- ❖ Indicador Satisfacción de los clientes.

El comportamiento de este indicador se muestra en el gráfico y la tabla siguiente.



Áreas	Máximo valor posible	Grado de satisfacción
Mensajería	10	9.31
Traslado de valores	10	7.89
Sala de conteo	10	9.28
Total	10	8.82

El grado de satisfacción de los clientes mejoró en el período de 8.06 a 8.82, observándose mejoría en cada una de las áreas, especialmente en traslado que era la más afectada y sala de conteo una vez aplicado el plan de acción propuesto en el tablero de comando.

❖ Indicador de las quejas.

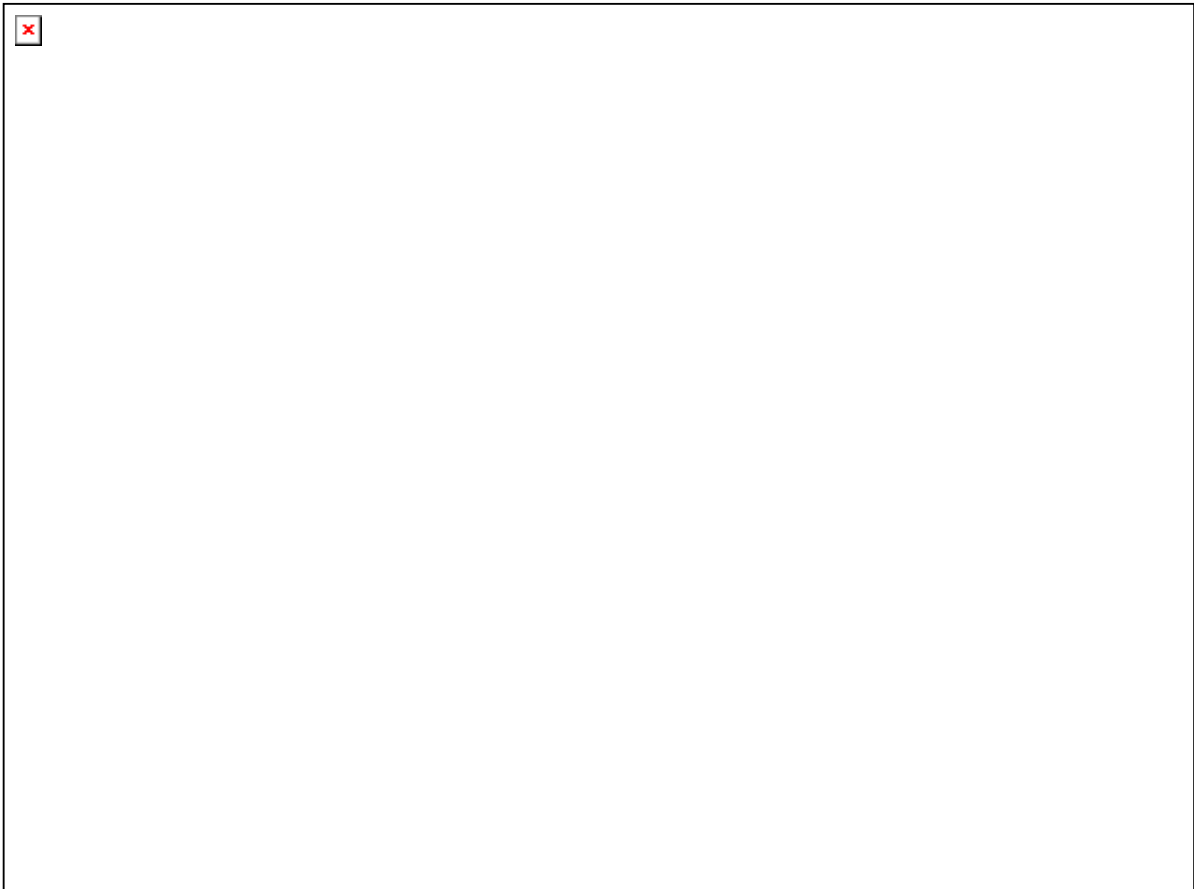
Áreas	Marzo 2007	Abril 2007	Mayo 2007	Total
Mensajería	0	1	0	1
Traslado de valores	1	1	0	2
Sala de conteo	3	2	1	6
Total	4	4	1	9

Aún cuando todavía existe cierto nivel de quejas por parte de los clientes, es ínfima la cifra y se reduce de un período a otro de 17 a 9, mostrando resultados favorables el indicador y de esta forma se logra mejor atención al cliente, por lo tanto han mejorado los servicios prestados durante el período de implementación del tablero de comando.

• **Perspectiva del proceso interno.**

❖ Satisfacción laboral.

En el siguiente gráfico mostramos comparativamente el grado de satisfacción laboral entre el 1er período evaluado (diciembre/06 a febrero/07) y el 2do (marzo/07 a mayo/07).



En el gráfico se observa claramente que los niveles de satisfacción laboral mejoraron de un período a otro, después de aplicado el plan de acción con la implementación del tablero de comando, a pesar del poco tiempo transcurrido desde su aplicación.

- ***Perspectiva de formación y crecimiento.***

- ❖ Cumplimiento del plan de capacitación.

El plan de capacitación se comportó en el segundo período evaluado (marzo-mayo/07) en un 100 %, al realizarse las 4 acciones de capacitación previstas para la etapa en los planes de capacitación del presente año.

- ❖ Necesidades de capacitación.

En el período evaluado a pesar de existir aún necesidades de capacitación insatisfecha, por haber transcurrido solamente 3 meses desde que se detectó el problema y se

estableció el plan de acción, se desarrollaron algunas actividades que dan respuestas a estas necesidades y que no se encontraban en los planes, así se avanzó en este indicador aunque aún queda mucho por hacer y se **evalúo de regular**.

Con la situación anteriormente expuesta la matriz tablero de comando queda de la siguiente forma:

**Valoración de los Indicadores a partir del Tablero de Comandos, entre marzo y mayo del 2007.**

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Resultado	Valoración		
				Bien	Regular	Mal
Financiera	. Elevar la utilidad y mejorar la productividad.	. Comportamiento de la utilidad. (%)	142.7			
		. Productividad (%)	121.4			
Cliente	. Satisfacción plena de nuestros Clientes.	.Satisfacción del cliente (unidad)	8.82			
		. Indicador de quejas. (unidad)	9			
Procesos Internos	. Lograr mayor grado de satisfacción laboral en los empleados.	. Satisfacción laboral (unidad)	8.69			
Crecimiento y mejora	.Cumplir el plan de capacitación. . Satisfacer las necesidades de capacitación de los empleados.					
		.Acciones de Capacitación				
		.Necesidades de capacitación				

**III.3 Valorar los beneficios de la implementación del tablero de comando en la estrategia de dirección de TRASVAL Sancti Spiritus.**

Como puede observarse claramente en la matriz tablero de comando, todos los indicadores, excepto necesidades de capacitación, se encuentran evaluados de bien, y todos presentaron progreso de un período a otro, lo que demuestra que realmente se logra mejora continua en los servicios mediante la implementación del procedimiento elaborado, lo que corrobora nuestra hipótesis.



A través de la implementación del tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección, comprendieron los directivos que trabajar solo por indicadores financieros es un enorme riesgo, porque pueden estar muy bien estos indicadores y sin embargo existen deficiencias en los procesos y servicios que en un futuro pueden ser fatales para la empresa si no se toman las medidas necesarias a tiempo.

En fin **los indicadores financieros ya no alcanzan**, son insuficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Las cuales hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. Los indicadores financieros **son necesarios**, sin embargo **son insuficientes**.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de la empresa, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permiten evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido sino se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, por qué no se logran. Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Continuar dirigiendo una empresa prestando atención **sólo** a los indicadores financieros **hoy es un suicidio**, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

El consejo de dirección de la empresa comprendió la necesidad de reevaluación y selección de indicadores trimestralmente para lograr alcanzar los objetivos estratégicos mediante la mejora continua de los servicios, además asimiló el procedimiento como una herramienta muy efectiva para la toma de decisiones.

Los trabajadores de la empresa, con su participación en encuestas, seminarios y actividades de trabajo en grupo comprendieron con claridad los objetivos estratégicos y la misión y visión de la empresa.

### **III. 4 Conclusiones preliminares.**

1. A través del procedimiento propuesto se logró implementar satisfactoriamente el tablero de comando a partir del rediseño de la estrategia de dirección.
2. Con el establecimiento del plan de acción una vez obtenida la matriz del tablero de comando se logró obtener mejoras significativas en los indicadores, lo que corrobora la mejora continua de los servicios.
3. La implementación del tablero de comando brinda una herramienta útil y clara para la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa TRASVAL de Sancti Spíritus.

## **Conclusiones.**

- 1- Con la exhaustiva búsqueda y estudio de la bibliografía existente, se logró sintetizar y fundamentar los aspectos más importantes de las temáticas tratadas, como son: tableros de comando, estrategias de dirección y procesos de mejora continua.
- 2- El diagnóstico realizado y el análisis de la bibliografía permitió la propuesta de un procedimiento para la implementación de tablero de comando en la estrategia de dirección, con su fundamentación teórica.
- 3- El procedimiento para la implementación del Tablero de Comando en la estrategia de dirección, utilizado en TRASVAL Sancti Spíritus, evidencia la factibilidad de su generalización para lograr la mejora continua en los servicios prestados.
- 4- La implementación del tablero de comando como herramienta para medir la efectividad de la estrategia de dirección, ha facilitado a los directivos la valoración de los resultados de la empresa a través fundamentalmente de indicadores no financieros, logrando con ello mayor motivación de directivos y trabajadores.

## **Recomendaciones.**

- 1- Se continúe utilizando, en la empresa, el procedimiento propuesto y su aplicación trimestralmente.
- 2- Analizar el resultado de la presente investigación en el consejo de dirección de TRASVAL nacional para su posible generalización en todo el país.
- 3- La búsqueda del software existente internacionalmente para la aplicación del tablero de comando, o acometer su programación en nuestra empresa.
- 4- Presentar los resultados de la presente investigación en eventos científicos para el logro de una mejora y su posible publicación.

## **Bibliografía.**

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México, 1983.
2. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México. Editorial Grijalbo. 1989.
3. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
5. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. Editorial Argus. México 1990.
6. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
7. Arquín. G. - La planeación estratégica en la Universidad. 1988.
8. Bennis, W. - Líderes. Fotocopia.
9. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto S.A., 1990.
10. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. Ediciones Prentice Hall 1996.
11. Capitulo XII (De la inspección a la esfera económica), art. 141 en adelante. MES. REGLAMENTO DE INSPECCIÓN A LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Evaluación institucional. Resolución No. 166/1997).
12. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
13. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
14. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. Artículo.
15. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
16. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
17. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
18. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.

19. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
20. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial.
21. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
22. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. Editora Política, La Habana, 1996.
23. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía. Buenos Aires 1993.
24. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
25. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. Ediciones Prentice Hall, 1996.
26. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
27. García, S. - La dirección por valores. Mc Graw Hill, 1997.
28. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
29. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
30. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. Ediciones Prentice Hall. 1996
31. Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
32. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
33. Gutiérrez Morales, E. P: "Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba, 1999.
34. Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
35. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
36. Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
37. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
38. Koontz, H. - Elementos de Administración. 3ra Edición. S/Editorial.

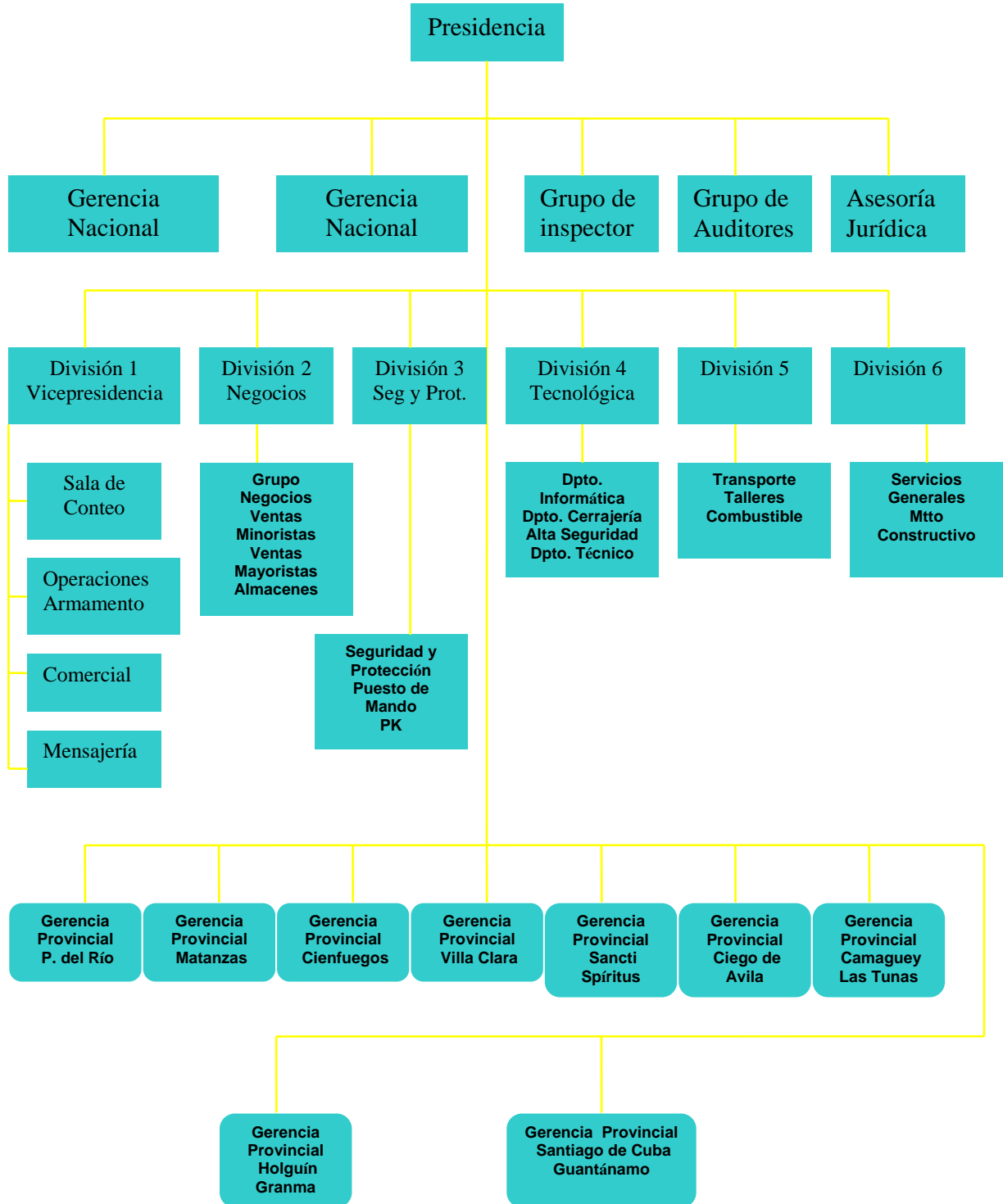
39. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. Ediciones Díaz Deusto S.A.
40. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
41. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
42. Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
43. MASLOW, Abraham.- A theory of human motivation. Psychological Review. New York, Vol. 50, 1943.
44. MASLOW, Abraham.- Motivation and personality. New York, Harper & Row, 1954.
45. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. /s.e/. 1995
46. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
47. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
48. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. Ediciones Prentice Hall, 1995.
49. Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo?. Socios Directores de Berndtson International, S.A.
50. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
51. Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
52. Portuondo Vélez Angel L. - ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
53. Stoner, H. - Administración. En su: Planeación Estratégica. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
54. [www.tablerodecomando.com.ar/canta/bsc/inicio.asp](http://www.tablerodecomando.com.ar/canta/bsc/inicio.asp)
55. [www.tablerodecomando.com.ar/canta/indi\\_gest.html](http://www.tablerodecomando.com.ar/canta/indi_gest.html)
56. [www.tablerodecomando.com.ar/taller/cinco\\_soft.htm](http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/cinco_soft.htm)
57. [www.tablerodecomando.com.ar/taller/Plan-bsc-ic.asp](http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/Plan-bsc-ic.asp)
58. [www.tablero-decomando.com/articulos](http://www.tablero-decomando.com/articulos)
59. [www.tablero-decomando.com/bienvenida/](http://www.tablero-decomando.com/bienvenida/)

60. [www.tablero-decomando.com/diagnostico](http://www.tablero-decomando.com/diagnostico)
61. [www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.html](http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.html)
62. [www.tablero-decomando.com/taller](http://www.tablero-decomando.com/taller)

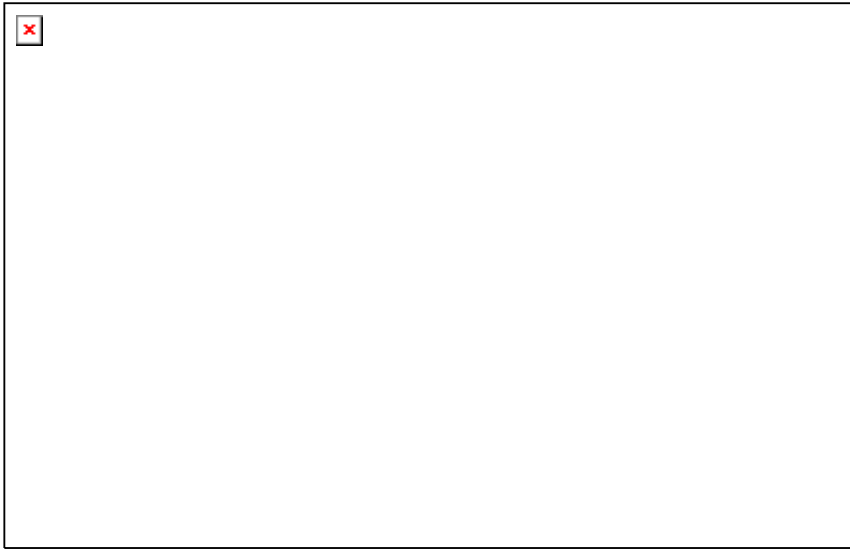


Anexo # 1

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TRASVAL

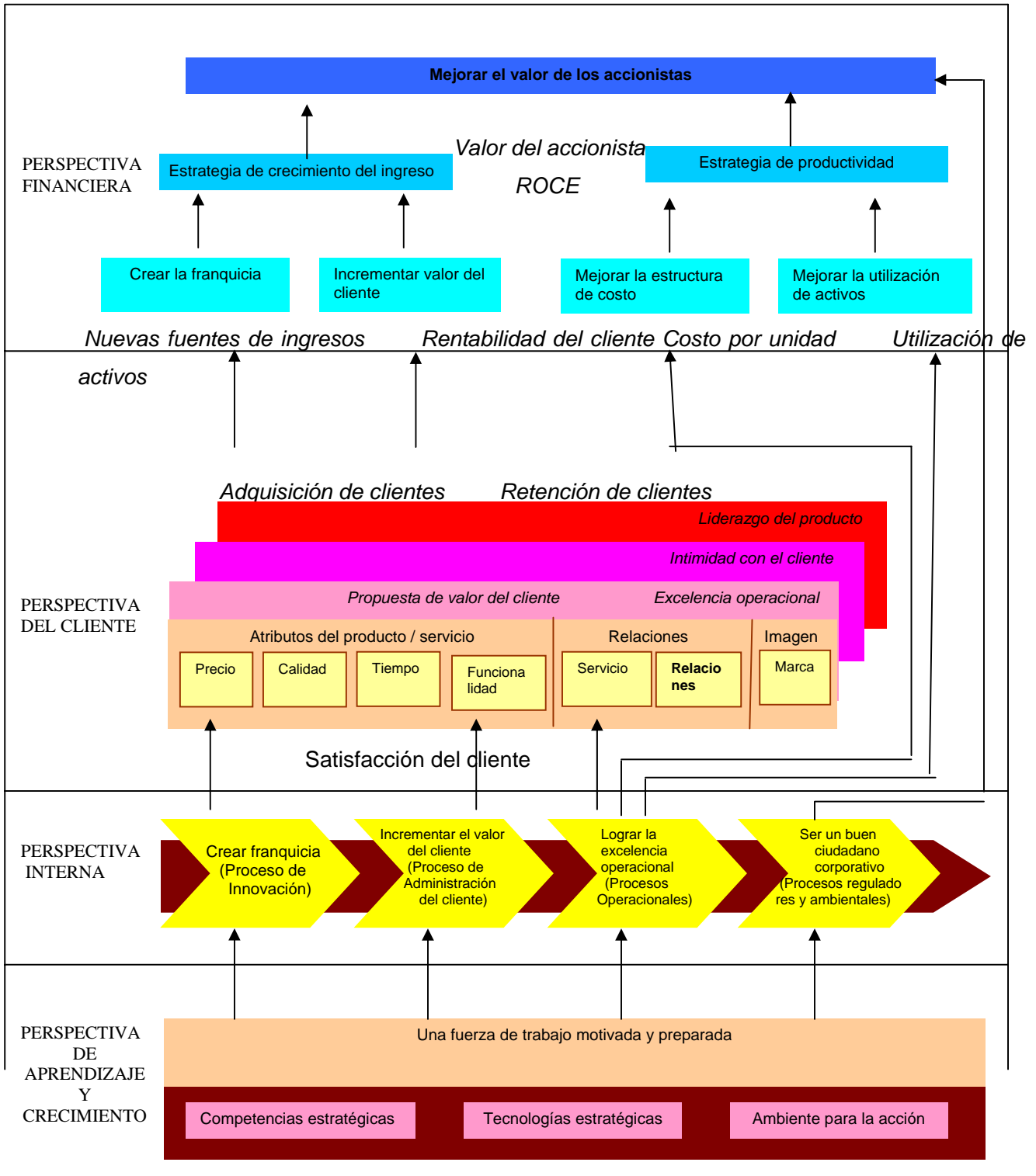


*Anexo # 2*



**Perspectivas del BSC (Norton y Kaplan, 2000).**

**Anexo # 3**



**Mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton (2000).**

## **Anexo # 4**

### **Prácticas de excelencia:**

Cómo prácticas de excelencia describiremos aquellos "métodos, procesos, políticas y estrategias que las organizaciones de alto desempeño utilizan para su gestión de recursos humanos para impulsar el desempeño de la Organización y la implementación del Tablero de Comando, las cuales han contribuido decididamente a crear valor tangible e intangible"

- 1- Descentralización de los procesos de recursos humanos. Los procesos de gente son administrados por los dueños directos de los procesos, involucrándose directamente en cuestiones relacionadas con la selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y compensación de todas las personas asignadas a su unidad operativa, modificando la función de los ejecutivos de recursos humanos hacia un rol de asesores internos, especializados en apoyar a los dueños de los procesos operativos.
- 2- De organización funcional, hacia organización sistémica. La estructura de los departamentos de recursos humanos está cambiando rápidamente de funciones orientadas hacia la tarea, tales como encargado de selección o de capacitación, etc, hacia un enfoque de sistemas, es decir encargado de los procesos de recursos humanos para el área de producción, cambiando la especialización hacia la función.
- 3- Promotor de la estrategia del negocio vía la evaluación del desempeño a través del uso del Tablero de Comando. Los ejecutivos de recursos humanos son los primeros promotores del desempeño de la organización, a través del uso del Tablero de Comando.
- 4- De un rol operativo hacia acelerador de la estrategia. Es decir que recursos humanos cambia de un rol operativo de gestión de personal, hacia convertirse en pieza clave para lograr los resultados, vía alterar el talento y creatividad de las personas de la organización, a través de capacitar y desarrollar las competencias claves para lograr la estrategia buscada.
- 5- Cambio de la unidad fundamental de análisis, de descripción del puesto, hacia perfil de habilidades, conocimientos y comportamiento (perfil de competencias). Este cambio es de fondo ya que adicionalmente a los componentes básicos de la descripción del puesto, la especificación del rol incluye adicionalmente cuales son los objetivos, mediciones y metas claves de la posición provenientes del Tablero de Comando, sí como el Mapa de ejecución de la función, más cuales son las habilidades técnicas y los conocimientos que debe cumplir para lograr dichas metas y finalmente los comportamientos que se requieren para crear una cultura de excelencia en desempeño y ejecución del Tablero de Comando.

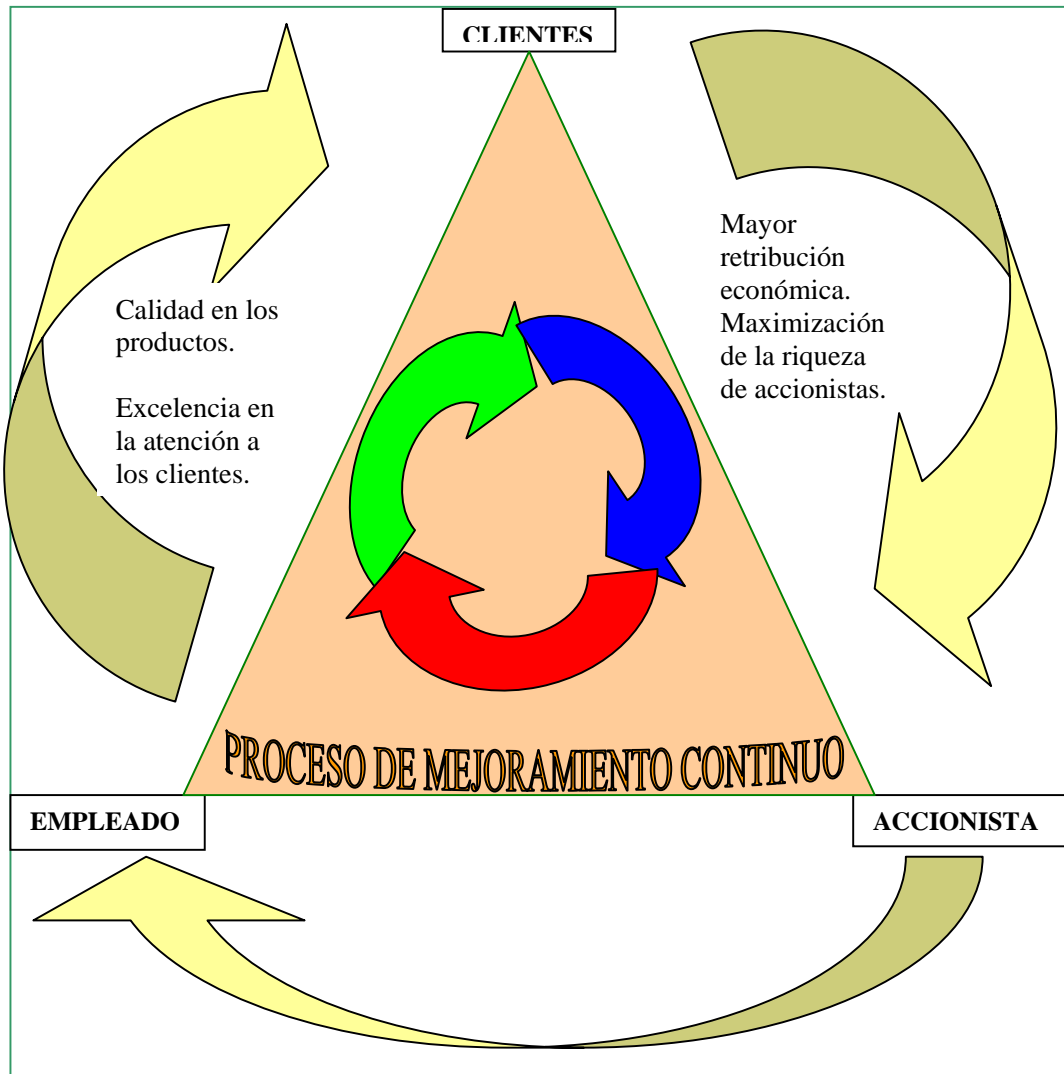
- 6- Evaluación del desempeño basado en competencias. Adicionalmente a la evaluación del desempeño basado en metas y mediciones claves provenientes del Tablero de Comando, las organizaciones de alto desempeño han introducido como una parte de dicha evaluación el uso de mediciones de competencias.
- 7- Desarrollo de nuevos modelos mixtos de compensación. Alineado a esa forma de evaluación mixta, resultados (el qué) y competencias (el cómo), las organizaciones de alto desempeño compensan a sus empleados, utilizando para ello los pesos asignados a cada meta provenientes de la Estrategia y el Tablero de Comando y a los diversos conocimientos, habilidades y comportamientos que deben cumplir para su rol, agregando los resultados ponderados por dichos pesos, para sacar un factor final de desempeño el cual es la base de la compensación.
- 8- Capacitación basada en modelaje de competencias. Esto significa la creación de modelos de alto desempeño (competencias), lo cual se construye a través de determinar que comportamientos, habilidades y conocimientos tienen los mejores desempeñados de una tarea. Una vez identificado los comportamientos, habilidades y conocimientos de los mejores, entonces se empieza el modelaje de las demás personas a través de capacitación.
- 9- Creación de una cultura de fomento de valores y visión compartida. Hoy los ejecutivos de recursos humanos se enfocan a crear una cultura de fomento a la visión y valores de la organización, a través de diferentes actividades tales como concursos, capacitación, material impreso, etc.
- 10- Selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talento. La selección se ha convertido en el principal proceso para la creación de una organización de alto desempeño.
- 11- Creación de personal con manejo de multihabilidades. Hoy la capacitación no va únicamente hacia el puesto específico, sino hacia el desarrollo de personal con la capacidad de manejar la totalidad de un proceso, mucho más amplio que una única función, eso garantiza no únicamente el mantener personas preparadas, sino principalmente contribuir al desempeño a través de crear una cultura cliente proveedor y capacitación cruzada.
- 12- Retención del personal de talento. Es vital para la gestión de los recursos humanos la creación de mecanismos que diferencien al personal de alto desempeño, de los demás empleados, ya que estos "empleados claves", representan el talento inteno y entonces la organización se enfoca en crear mecanismos para su retención, tales como beneficios adicionales, reconocimientos y recompensas, etc.
- 13- Desarrollo del talento interno vía planes de carrera acelerada. En esta clase de planes, se identifican cuales son las posiciones que una persona llegará a cubrir en los próximos

tres o cinco años y cuales son los principales conocimientos, habilidades y comportamientos, que se necesitan para dichos puestos, para que en uno o dos años, sean desarrolladas dichas habilidades en las personas, preparando así en forma acelerada a dichas personas para un proceso de carrera interna rápida.

- 14- Gestión de clima laboral, la satisfacción y lealtad del empleado. El enfoque en gestión del clima laboral cambia significativamente en una organización de alto desempeño, los cuales toman el pulso de los empleados de una manera frecuente a través del uso de sistemas, de manera de generar información rápida que permita modificar las prácticas de recursos humanos en tiempo real.
- 15- Apoyo para la resolución de conflictos internos y externos del personal. Para garantizar sobrepasar las expectativas de los empleados y crear plena lealtad, las organizaciones de alto desempeño incorporan una serie de beneficios adicionales y sistemas para resolver conflictos internos y externos, tales como: clínica psicológica, visitadora social, capacitación en como educar a los hijos, etc.
- 16- Medición del impacto de la gestión de recursos humanos, de medidas de volumen a medidas de impacto. Hoy las medidas de recursos humanos van más por el lado del impacto y el valor, es decir, medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuyó a construir las actividades de recursos humanos. Se habla de medidas de valor tales como: cuantas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado como contribuyó a mejorar la productividad, cada quetzal de incremento de salario cuanto generó en rentabilidad o producción, etc.
- 17- Capacitación virtual. Hoy debido al incremento de la interconectividad a nivel empresarial y global, al reducido tiempo que las personas poseen para asistir a capacitaciones en aula, a la necesidad de reducir los costos y maximizar el impacto de la capacitación y a los requerimientos de una capacitación individualizada, es que surge como mecanismo, la capacitación virtual. Esta capacitación se enfoca en el uso de los sistemas automatizados de información.
- 18- Uso de métodos virtuales de cooperación y trabajo en equipo. Adicionalmente a la capacitación virtual, las organizaciones de categoría mundial utilizan métodos virtuales de cooperación, comunicación y trabajo en equipo, tales como: agendas en línea, manejo de proyectos, trabajo en equipo virtual, Chat, email, foros, etc.
- 19- Desarrollo de habilidades para una economía digitalizada. Recursos humanos está acelerando la adquisición de habilidades de los empleados para trabajar en una economía digitalizada, al crear un nuevo grupo de capacidades en cosas tales como: Internet, correo electrónico, etc.

20- Uso de software estratégicos. Recursos humanos se mueve del uso de sistemas operativos que únicamente inducen velocidad a los procesos tradicionales de manejo de personal, hacia software que permiten mejorar el valor, de sistemas que se orientan hacia la optimización de costos, hacia sistemas que apoyan la mejora del desempeño.

**Anexo # 5**





## Anexo # 6

Encuesta # 1

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	
1	¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	<input type="text" value="E"/>
2	¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets?	<input type="text" value="E"/>
3	¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?	<input type="text" value="E"/>
4	¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?	<input type="text" value="E"/>
5	¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?	<input type="text" value="E"/>
6	Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas?	<input type="text" value="E"/>
7	¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	<input type="text" value="E"/>
8	¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización?	<input type="text" value="E"/>
9	¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes	<input type="text" value="E"/>
10	¿Tenemos claramente identificado, gráficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes?	<input type="text" value="E"/>

Total :

## 2. TRASLADO HACIA EL BSC

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	↓
11	¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo?	E
12	¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves?	E
13	¿Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva?	E
14	¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13)?	E
15	¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?	E
16	¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico?	E
17	¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	E
18	¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo?	E
19	¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas?	E
20	¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?	E


Total :

### 3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	↓
21	¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	E ▼
22	¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto ha: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?	E ▼
23	¿Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's en cuanto ha: eficiencia, calidad, impacto, etc.?	E ▼
24	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas?	E ▼
25	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización?	E ▼
26	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	E ▼
27	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?	E ▼
28	¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos?	E ▼
29	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) de desde el nivel gerencial?	E ▼
30	¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?	E ▼

Total :

#### 4. CULTURA DE EJECUCION

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	
1	¿Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	<input type="text" value="E"/>
2	¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos?	<input type="text" value="E"/>
3	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	<input type="text" value="E"/>
4	¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales?	<input type="text" value="E"/>
5	¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas?	<input type="text" value="E"/>
6	¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño?	<input type="text" value="E"/>
7	¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	<input type="text" value="E"/>
8	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	<input type="text" value="E"/>
9	¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	<input type="text" value="E"/>
10	¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?	<input type="text" value="E"/>

Total:

**Anexo # 7**  
**Encuesta # 2**

**ENCUESTA SOBRE SATISFACCION DEL CLIENTE**

Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo en nuestra Empresa. Esta encuesta es anónima.

**“Totalmente en desacuerdo” con el enunciado planteado “0”, hasta “totalmente de acuerdo” con el enunciado planteado “10”. Encierre en un círculo su valoración.**

Criterios	Valoración
1. Encuentra seguridad en el servicio que le ofrecemos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Se siente satisfecho con el servicio recibido	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Las tarifas existentes están acorde a los servicios	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. El servicio se ofrece con la profesionalidad requerida	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. El servicio recibido es completo, no requiere complemento	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Tiene facilidades para comunicarse con la empresa en caso de quejas, reclamaciones o sugerencias	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. La facturación se recibe en tiempo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Recibe buena imagen corporativa de la empresa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Recibe el servicio con puntualidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En los casos en que esté en desacuerdo, le agradeceríamos que expresara las causas, indicando el número del indicador.

Igualmente le agradecemos si nos brinda sus sugerencias sobre nuestro trabajo, con la finalidad de mejorar el servicio que le ofrecemos.

**GRACIAS!!!!**

**Anexo # 8**  
**Encuesta # 3**

**ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL**

Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo en nuestra Empresa. Esta encuesta es anónima.

**“Totalmente en desacuerdo” con el enunciado planteado “0”, hasta “totalmente de acuerdo” con el enunciado planteado “10”. Encierre en un círculo su valoración.**

Criterios	Valoración
1. Me siento satisfecho en mi trabajo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Este centro es un excelente lugar para trabajar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. El salario se corresponde con el trabajo que realizo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. La atención al trabajador es buena.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Puedo utilizar al máximo mis habilidades.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Tengo confianza en mi jefe.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Sé lo que mi jefe espera de mí.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Poseo la información necesaria para trabajar.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. La alimentación que recibo en el centro es adecuada.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En los casos en que esté en desacuerdo, le agradeceríamos que expresara las causas, indicando el número del indicador.

**GRACIAS!!!!**

**Anexo # 9**  
**Encuesta # 4**

**ENCUESTA SOBRE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Grado escolaridad: \_\_\_\_\_

1- ¿Qué cursos, seminarios u otras actividades de capacitación que ud ha recibido desde que trabaja en la empresa?

---

---

---

---

2- ¿Qué actividades de capacitación ud desea y necesita cursar?

---

---

---

---

---

---

---

3- ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4- ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente\_\_\_ Muy bueno\_\_\_ Bueno\_\_\_ De mejorar\_\_\_

5- ¿Cree que su desempeño es tan adecuado como lo desea Ud. mismo y su jefe?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6- ¿Está Ud. preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tiene actualmente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**GRACIAS!!!!**