

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Título:

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A UNA PYME
PRESTADORA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE, LOGÍSTICA Y
SERVICIOS GENERALES DE APOYO A LA OPERACIÓN**

Maestrando: Cr. Giuliano Alejandro Bracalente

Director: Dr. Eduardo Quiroga

LA PLATA, julio de 2023

Agradecimiento

A mi familia, amigos y novia, por su apoyo incondicional y palabras de aliento cuando lo necesité.

A mi director de Trabajo Final, Eduardo Quiroga, por sus consejos, compromiso, y dedicación.

A la Cátedra Sistema de Información Contable para la Toma de Decisiones, en especial, a la profesora titular Nora Antonelli y el profesor adjunto Sergio Pasero, por su respaldo y por motivarme a que continúe formándome académicamente.

Y a mi querida facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, que eternamente le estaré agradecido, por haberme formado como profesional, por su excelencia educativa, y por haberme designado como becario de este programa.

Índice

I. Introducción	6
II. Presentación del Tema	8
2.1 Introducción a la Compañía.....	8
2.1.1 Actividad	8
2.1.2 Historia y Evolución.....	9
2.2 Introducción a la Herramienta	13
2.2.1 El Cuadro de Mando Integral	14
2.2.2 Mapas Estratégicos	23
III. Objetivos	25
3.1 Objetivo General.....	25
3.2 Objetivos Específicos	25
IV. Conceptos Teóricos	26
4.1 Antecedentes.....	26
4.2 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	29
4.2.1 Aclarar y traducir la visión y la estrategia	30
4.2.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos	32
4.2.3 Planificar, establecer objetivos y alinear las acciones estratégicas.....	33
4.2.4 Aumentar el feedback y formación estratégica.....	34
4.3 La Perspectiva Financiera	35
4.4 La Perspectiva del Cliente.....	37
4.5 La Perspectiva de Procesos Internos	39
4.6 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	44
4.7 Casos de Aplicación y Éxito de la Herramienta	45
4.8 Consideraciones para su Aplicación	50
V. Aplicación de la Herramienta	53
5.1 Misión y Visión.....	53
5.2 Propuesta de Valor	54
5.3 Mapa Estratégico.....	55
5.4 Eje de Acción N°1	56
5.5 Eje de Acción N°2	62

5.6 Eje de Acción N°3	65
5.7 Cronograma de Implementación del CMI	69
VI. Conclusión	75
VII. BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXO I.....	78
ANEXO II.....	79
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	80

Índice de Figuras

<i>Ilustración 1. El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 2. Visualización de una cadena de relaciones causa - efecto.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 3. Ejemplo de asociación de iniciativas estratégicas a objetivos.</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 4. El Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para gestionar la estrategia.</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 5. La propuesta de valor añadido.</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 6. Propuesta de Valor de la compañía Servicios Integrales SRL.</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 7. Mapa estratégico de la compañía Servicios Integrales SRL.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 8. Eje de Acción N°1 de la Estrategia.</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 9. Eje de Acción N°2 de la Estrategia.</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 10. Eje de Acción N°3 de la Estrategia.</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 11. Cronograma de Implementación del CMI.</i>	<i>70</i>

I. Introducción

El presente estudio aborda la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral a una empresa Pyme prestadora de servicios de transporte, logística, y generales de apoyo a la operación de sus clientes.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión estratégica potencia a la organización donde se aplique haciendo que esta logre alinear todos sus recursos organizacionales, y se concentre en aplicar su estrategia focalizando en los procesos, capacidades y acciones más determinantes para el éxito competitivo.

En este trabajo, se aplica la herramienta a los fines de que la empresa bajo análisis consiga alinear sus recursos y así logre eficiencias internas que le permitan continuar creciendo, desarrollándose, y creando valor para sus socios.

A los efectos de ser ordenado y de mejorar la comprensión de este documento, es que el mismo se estructuró tal como se detalla en los párrafos siguientes.

El capítulo II versa sobre la presentación de la compañía del caso de estudio del presente, comentando sobre su historia y actividad, y el Cuadro de Mando Integral, la herramienta de gestión que se aplica sobre la empresa objeto de análisis, brindando una definición de la misma y mencionando sus principales características. Además, se realiza un comentario sobre los Mapas Estratégicos, los cuales constituyen un complemento al Cuadro de Mando Integral.

En el capítulo III se establecen los objetivos que dirigen el presente trabajo.

En el capítulo IV se realizan algunos comentarios sobre los antecedentes de la herramienta utilizada, y se retoma la conceptualización teórica de la misma. En esta sección también se mencionan algunos casos de aplicación del Cuadro de Mando Integral, a los efectos de exponer su relevancia mundial, utilidad y versatilidad de uso en diferentes tipos de organizaciones e industrias. Dicho capítulo finaliza con algunas consideraciones a tener en cuenta a la hora de aplicar e implementar la herramienta, y con una propuesta teórica que podría plantearse a los efectos de enriquecerla y/o complementarla.

En el capítulo V se muestra la aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral al caso de estudio del presente, exponiendo el mapa estratégico de la empresa objeto de estudio y el CMI. Cabe señalar que a los efectos de lograr una mejor comprensión acerca de la vinculación entre los objetivos e indicadores de las diferentes perspectivas, se exhibe cada eje principal de acción de la estrategia de la compañía por separado. Este capítulo finaliza con la exposición de una propuesta de cronograma de implantación de la herramienta en la empresa objeto de estudio.

Por último, el capítulo VI resume las conclusiones del trabajo como consecuencia de la aplicación de la herramienta al caso de estudio del presente.

II. Presentación del Tema

2.1 Introducción a la Compañía

2.1.1 Actividad

La compañía “Servicios Integrales SRL” (se utilizará este nombre de fantasía a lo largo del trabajo para preservar la identidad de la empresa analizada) es una empresa joven con 10 años de trayectoria en el mercado, dedicada a la prestación de servicios de transporte de cargas pesadas, logística y generales de apoyo a la operación de empresas vinculadas a la industria de Oil&Gas.

Los servicios generales de apoyo a la operación que la compañía presta consisten en dar soporte a sus clientes en diferentes procesos de su operación, tales como:

- Asistir con equipos de técnicos y operadores a ingenieros (personal del cliente) especializados en el mantenimiento de Gasoductos y Oleoductos en el cumplimiento de sus tareas. En este sentido se colabora en la inspección, limpieza, reparación y calibración de ductos y otras tareas que el personal sofisticado del cliente requiera.
Estos equipos también brindan soporte en la verificación de las instalaciones de líneas que se encuentran en desuso desde hace mucho tiempo, para garantizar que las mismas se encuentren en buenas condiciones, que su operación sea segura y que sean aptas para pigging¹.
- Colaborar en tareas necesarias de estudios técnicos ingenieriles de adecuación de líneas no piggeables que se pretendan transformar en piggeables¹.
- Patrullajes y relevamientos terrestres: Estos servicios consisten en brindarle a la operadora (encargada de extraer Gas/ petróleo) un monitoreo terrestre de sus instalaciones con el fin de evitar y prevenir eventos que pudieran generar derrames o fugas que afectaran al medio ambiente y/o a las personas. Respecto

¹ Las tareas de asistencia y colaboración que realizan los equipos responden a los lineamientos que determinen los ingenieros pertenecientes a la nómina del cliente.

a este servicio cabe mencionar que la compañía actualmente se encuentra desarrollando el método de patrullaje mediante drones exploradores, con el fin de ofrecerle al cliente una rápida respuesta e información confiable a un costo operativo bajo.

Como ya se comentó precedentemente, todas las prestaciones que la compañía ofrece forman parte de los procesos operativos de sus clientes. Por lo tanto, dichos servicios son sumamente relevantes y críticos para estos. Ellos necesitan que las tareas y procesos que deciden tercerizar se adecuen a sus necesidades, sean de calidad, eficientes y flexibles, entendiendo por esto último que presenten una gran capacidad de adaptación y rápida respuesta ante cambios inesperados en el volumen de trabajo, dado que de lo contrario se ven perjudicadas sus actividades de explotación pudiendo generar serios inconvenientes operativos.

Servicios Integrales SRL ha sabido comprender tal situación y es por ello que continuamente trabaja para brindar un servicio de calidad adecuándose a las necesidades de sus clientes, siendo flexible ante sus peticiones, e intentando mejorar su eficiencia.

Actualmente la compañía posee una cartera de tres clientes, y le brinda a cada uno de ellos diversas prestaciones, las cuales dependen de sus necesidades y su tipo de negocios. Estos se dedican a actividades diferentes pero todos forman parte de la cadena de valor de la industria petrolera.

2.1.2 Historia y Evolución

La compañía nació en el año 2012 en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires.

En sus inicios, la empresa desarrollaba sus actividades en una oficina en el centro de la ciudad, su personal eran sus tres socios, los cuales desarrollaban las tareas de administración, y tres empleados: un técnico operativo y dos operadores asistentes. En ese momento tenía un solo cliente y contaba con una flota de un camión y dos camionetas propias² para la operación. Su negocio consistía en:

² Aporte de los socios.

- Por un lado, brindarle soluciones al cliente en materia de transporte, para cubrir sus necesidades operativas las cuales presentaban una elevada volatilidad mes tras mes. Dado que las mismas no se alcanzaban a cubrir con el parque automotor propio de la empresa, se debían alquilar rodados – camionetas y camiones según necesidad- con rapidez, y para ello se debían encontrar proveedores con disponibilidad inmediata, y concretar los arrendamientos para poder ponerlos a disposición del cliente al instante en el lugar donde el mismo lo solicitase -el mismo cuenta con operaciones en todo el territorio geográfico de Argentina-.
- Por otro lado, proveerle de servicios generales de apoyo a su operación. Estos consistían principalmente en la formación de equipos de trabajo encabezados por un técnico operativo con el fin de dar apoyo y asistencia al personal del cliente especializado en mantenimiento de Ductos, en proyectos de mantenimiento y resguardo de la integridad de activos³.

Al poco tiempo de su nacimiento, producto de la alta capacidad de respuesta y adaptación a las necesidades de su cliente, el volumen de actividad de la compañía fue aumentando. Así, comenzaron a surgir necesidades de contratación de personal. Paralelamente a ello, ante el surgimiento de oportunidades de financiación para inversión y desarrollo productivo provenientes del Estado Nacional y Provincial, la empresa decidió ampliar su base de activos fijos para la operación, adquiriendo así cinco unidades más para ampliar su flota: Cuatro camionetas 4x4 con equipamiento petrolero y un camión de carga equipado con hidrogrúa.

En los años siguientes la compañía redobló sus esfuerzos comerciales a la vez que expandió su oferta de servicios incluyendo servicios de apoyo a la extracción de gas y petróleo, servicios de inspección de obras, patrullajes y relevamientos terrestres. Esto le permitió captar dos nuevos clientes y su volumen de trabajo fue incrementándose a un ritmo exponencial.

De la misma manera fue desarrollándose su estructura. Tal es así que en el año 2019 la nómina de personal de la empresa era de setenta y una personas y poseía una flota de

³ En sus inicios la compañía sólo podía brindar este tipo de servicios con su único equipo técnico. Con el pasar de las semanas y meses, y a medida que iban contratando personal este servicio se fue incrementando.

vehículos propios para la operación de cuarenta y cinco unidades, entre camiones y camionetas.

Actualmente (enero 2023), diez años después de su nacimiento, la compañía se encuentra consolidada, con una estructura sólida y preparándose para continuar desarrollándose y creciendo: Su estructura se compone por una nómina de noventa y cinco personas, una flota de dieciocho camiones de carga pesada, equipados con hidrogrúas para el traslado y maniobras que van desde las doce a veinticinco toneladas en algunos casos y con bombas de baja y alta presión en otros, y un parque de treinta y cinco camionetas 4x4 habilitadas con equipo petrolero. Adicionalmente, se tiene previsto para el año 2023 la incorporación de siete personas más (cinco técnicos/ operativos y dos para áreas de soporte), a la vez que se encuentra en tratativas para la adquisición de dos camionetas 4x4 y una hidrogrúa para montar en uno de los camiones.

La empresa prevé que en los próximos años su volumen de actividad continúe incrementándose como consecuencia del desarrollo de la industria Oil&Gas en Argentina y las crecientes expectativas que hay puestas sobre este sector. Esto último impactaría directamente en sus clientes, y por consiguiente, en la cuantía de actividades de explotación de la empresa. Además, en materia comercial, la compañía planea en el mediano plazo ampliar su cartera de clientes.

No obstante lo anterior, es relevante mencionar que si bien la empresa aspira a seguir creciendo, hoy en día al encontrarse afianzada y consolidada en el mercado y en una etapa más madura de su crecimiento, las tasas de este vienen siendo casi nulas.

La compañía ha agotado las fuentes de crecimiento inercial que todo buen negocio posee cuando recién comienza, y su desarrollo actual se encuentra muy ligado a la actividad de sus clientes (si el volumen de trabajo de ellos no aumenta, tampoco lo hace la compañía). Este factor, complementado con que la empresa cuenta con una cartera de tres clientes, constituye un riesgo significativo ya que hace que su futuro dependa en gran medida de la suerte de sus clientes. Adicionalmente, los márgenes de rentabilidad del negocio están comenzando a evidenciar signos de debilitamiento. En relación con esto último cabe señalar que los Directivos de Servicios Integrales SRL saben que existen márgenes de mejora en su

funcionamiento interno, por lo que se podría mejorar los niveles de eficiencia interior provocando así un impacto positivo en los resultados. Sin embargo, a la fecha no han logrado crecer en este sentido.

Para mitigar la amenaza mencionada en el párrafo anterior y poder continuar creciendo, la compañía necesita trabajar en su desarrollo interno para generar una fuerza interior que impulse su crecimiento desde otro lugar diferente al ya conocido.

La situación que viene atravesando Servicios Integrales SRL es un fenómeno natural que algunas veces suele ocurrirle a las compañías jóvenes en etapa de desarrollo; en sus primeros años de vida experimentan un crecimiento exponencial debido a diversos motivos, por ejemplo porque logran aumentar el volumen de actividad sin requerir de nuevas inversiones, consolidan relaciones comerciales, captan masivamente nuevos clientes, entre otros.

En esta etapa es habitual que los Directivos de estas empresas prioricen enfocarse en lo externo, es decir, crecer y expandirse, a enfocarse en la gestión del medio interno, esto es realizar un seguimiento más exhaustivo de los costos, desarrollar información precisa y útil para la toma de decisiones, trabajar para tener alineado los objetivos departamentales con los de la compañía, desarrollar o adquirir las habilidades necesarias para un mejor desenvolvimiento de los procesos clave del negocio, entre otros. Ello generalmente ocurre de ese modo porque el margen de crecimiento sigue siendo muy alto y el impacto en la cuenta de resultados que generan las ganancias de dicho crecimiento suele sobrepasar al impacto negativo que generan en los resultados de las empresas los cargos causados por las ineficiencias internas de su funcionamiento.

Posteriormente, continuando con el análisis de las compañías en desarrollo, en una etapa más madura de su crecimiento cuando las organizaciones ya se encuentran consolidadas, les resulta cada vez más difícil sostener esas tasas de desarrollo o hasta inclusive continuar creciendo. Este fenómeno en algunos casos es acompañado de una merma en la rentabilidad de sus negocios, lo que complejiza aún más la situación. Ello se debe a diferentes motivos: Por un lado, porque por ejemplo si quieren incrementar sus ingresos necesitan realizar nuevas inversiones, su estructura se vuelve más robusta y cuesta más mantenerla, el crecimiento del mercado y de la demanda se estancan o crecen a tasas ínfimas, etc. Por otro

lado, porque padecen de ciertas ineficiencias internas que arrastran desde sus inicios, y ahora que sus tasas de crecimiento comienzan a ser menores o nulas, las mismas empiezan a relucir y tener mayor impacto en los resultados del negocio.

Es allí entonces cuando los Directivos deben enfocarse en la gestión del medio interno - resolver dichas ineficiencias que pudieran padecer y desarrollar capacidades que necesiten para seguir creciendo-, con el objetivo de ser más productivos y eficientes. De ese modo las rentabilidades de sus negocios se fortalecerán, las empresas se volverán más fuertes y a los competidores se les dificultará quitarle participación de mercado. Así, generarán un ambiente propicio para poder continuar por la senda del crecimiento.

Considerando este fenómeno que forma parte de las vivencias de muchas empresas jóvenes, y teniendo en cuenta la situación que atraviesa y se encuentra actualmente la compañía que se analiza en el presente, es que resulta apropiado y oportuno la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) en ella.

La implantación de esta herramienta le permitirá a la firma desarrollarse internamente mejorando notablemente su eficiencia y tasas de productividad. Esto, como consecuencia, se traducirá en mayor creación de valor y rentabilidad.

Así, la compañía podrá fortalecer los márgenes de rentabilidad del negocio y continuar con su crecimiento, que actualmente viene siendo casi nulo y es subyacente al de sus clientes.

2.2 Introducción a la Herramienta

Actualmente, las organizaciones se encuentran compitiendo en entornos muy dinámicos y complejos. Por ello, es de vital importancia que sus directivos cuenten con información útil para la toma de decisiones, tengan un conocimiento claro y preciso de hacia dónde deben dirigirse y de sus objetivos, así como también de qué manera competirán para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que brinda un marco organizativo que abarca lo dicho previamente, y le proporciona a la organización los elementos necesarios para que transite hacia el éxito competitivo futuro.

A continuación, se expondrán las nociones básicas de la herramienta y se hará un breve comentario sobre los Mapas Estratégicos, los cuales constituyen un complemento al Cuadro de Mando Integral. Luego, en el capítulo cuatro se retomarán sus conceptualizaciones.

2.2.1 El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta de gestión de alcance mundial, utilizada para clarificar, comunicar y gestionar la estrategia de una organización y/o de una unidad de negocios. Su aplicación permite la alineación de los recursos tangibles e intangibles de una empresa, y las acciones individuales y departamentales que se planeen realizar, con los objetivos que se hayan establecidos y con la estrategia propuesta para alcanzarlos.

Dicha herramienta convierte la misión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y aprendizaje. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles (ilustración N°1).

Los creadores de la herramienta definen al Cuadro de Mando Integral declarando que el mismo *“traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”*ⁱ.

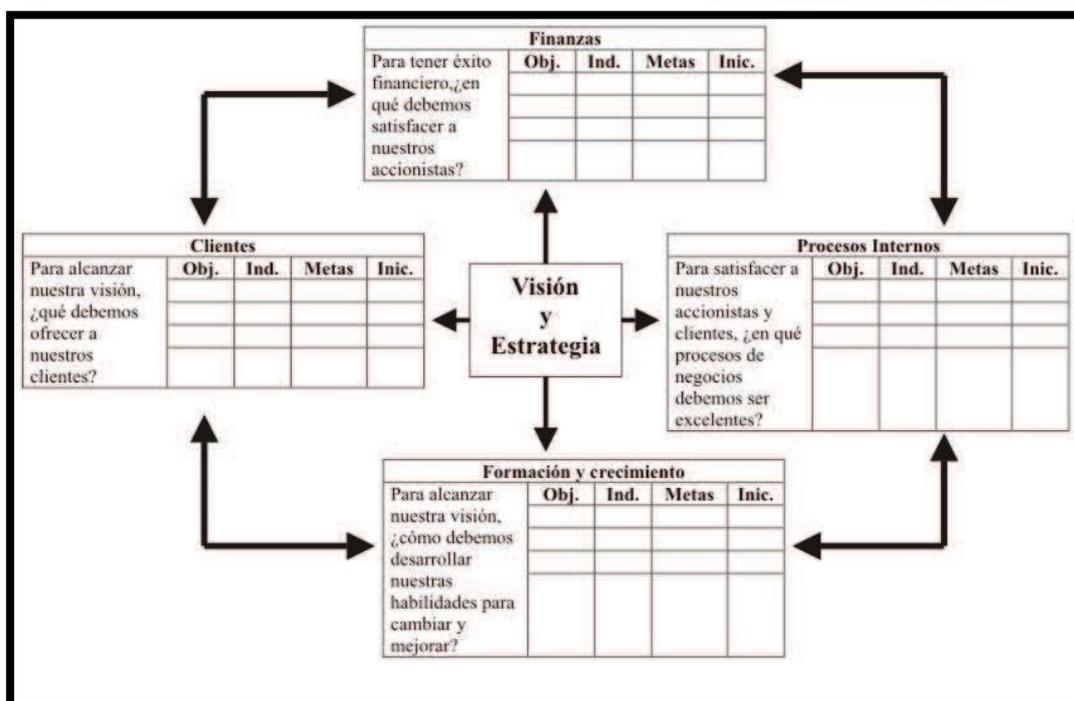


Ilustración 1. El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

El CMI complementa una serie de indicadores financieros, los cuales refieren a la actuación pasada de la empresa, con un conjunto de indicadores no financieros que son inductores de actuación futura. Los primeros miden el grado de concreción de los objetivos de corto plazo. Los segundos miden y explican la forma en la que el negocio crea valor para sus clientes actuales y futuros, y guían la manera en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos, necesarios para mejorar el desempeño futuro del negocio.

Estas medidas no financieras al medir la manera en la que se crea valor posibilitan saber los causantes del éxito actual y futuro de una organización. A su vez, permiten identificar las actividades críticas de creación de valor como así también las capacidades específicas en los activos intangibles que son necesarias para obtener un desempeño excelente en dichos procesos. Asimismo, al utilizarlos se evalúa cómo se está compitiendo y en caso de desviarse de la estrategia propuesta da lugar a la toma de acciones correctivas -control estratégico-.

Los indicadores de la herramienta deben utilizarse como un sistema de comunicación, información y formación. Es decir, para articular la estrategia empresarial, comunicarla, y coordinar y alinear las iniciativas individuales, departamentales y de la organización con el fin

de conseguir un objetivo común. No debe usarse como un sistema de control, que controle el comportamiento de los individuos y las áreas de la organización y evalúe su actuación pasada con el objetivo de seguir un plan preestablecido.

El Cuadro de Mando Integral permite lograr sinergias internas y explotarlas alineando sus recursos y acciones con sus objetivos. Tales efectos le posibilitan a una organización desarrollarse internamente y actuar de manera coordinada con el fin de alcanzar su propósito.

A los fines de comprender la lógica de armado y funcionamiento de la herramienta, a continuación, se explicarán brevemente sus principales características y luego se realizará un comentario general de las cuatro perspectivas a los efectos de comprender qué trata cada una de ellas. Posteriormente, se hará una mención a los Mapas Estratégicos con la finalidad de comprender qué son, para qué sirven y cómo actúan como complemento de un Cuadro de Mando Integral.

Características

Relaciones de causa - efecto

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral deben ser algo más que una colección ad hoc de indicadores críticos financieros y no financieros agrupados de una determinada manera. Los mismos en conjunto, como establecen sus creadores, *“deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. [...] El Cuadro de Mando ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto⁴ entre las variables críticas [...] Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción”*ⁱⁱ. Es decir, que cada uno de los objetivos e indicadores críticos expuestos en cada una de las perspectivas deben estar vinculados por relaciones de causa - efecto con objetivos e indicadores de cada una de las

⁴ Una relación de causa – efecto entre dos variables se la puede traducir/ expresar de la siguiente manera: “Si ocurre XX, entonces ocurrirá YY”.

restantes perspectivas. De aquí deviene que el Cuadro de Mando también incluye la palabra **Integral** en su nombre.

“Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la estrategia de la unidad de negocios. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa – efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados”ⁱⁱⁱ. En la Ilustración N°2 se puede observar un ejemplo de ello.

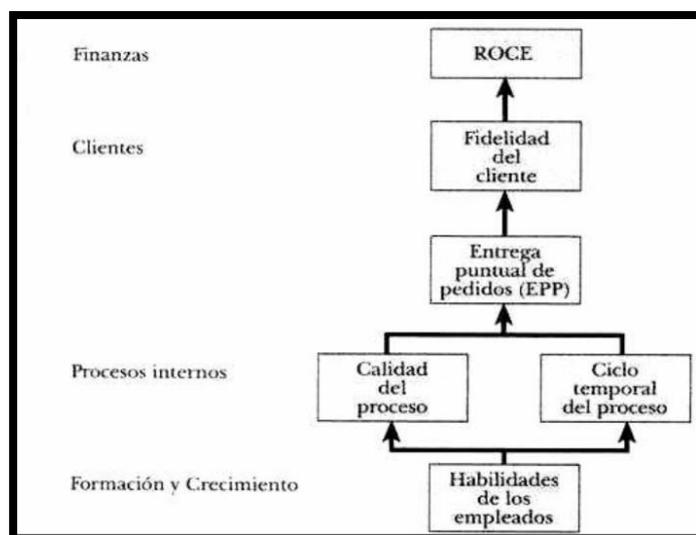


Ilustración 2. Visualización de una cadena de relaciones causa - efecto.

Tal como se visualiza en la imagen del ejemplo, en este caso la cadena de relaciones se explica de la siguiente manera: Si se capacita a los empleados para mejorar sus habilidades (Perspectiva de Formación y Crecimiento), se reducirá el ciclo temporal del proceso así como también se mejorará su calidad. Esto permitirá que el negocio mejore el proceso interno de Entrega Puntual de Pedidos (Perspectiva de Procesos Internos), el cual es un atributo muy valorado por los clientes. Por lo tanto, al producirse dicha mejora, los clientes estarán más satisfechos con la compañía y esto conducirá a una mayor fidelidad de los mismos (Perspectiva de Clientes). Dicha mejora será un inductor para lograr con el objetivo de un mayor rendimiento sobre el capital empleado (Perspectiva de Finanzas).

Es relevante señalar que todas las cadenas de relaciones causa – efecto deben atravesar las cuatro perspectivas y finalizar siempre con los objetivos financieros. Esto debe ser así ya que no todas las empresas son capaces de transformar las mejoras en sus capacidades y

habilidades y la satisfacción de sus clientes en resultados financieros de un mínimo aceptable. Conseguir buenos resultados económicos es vital para toda compañía ya que su fin último es crear valor para sus accionistas, y ello será imposible sin lograr las metas financieras.

Por lo tanto, las medidas financieras han de seguir siendo importantes y es por ello que el CMI sigue poniendo énfasis en ellas. Además, las mismas sirven para recordarle a los Ejecutivos que el cumplimiento de las metas en los inductores de actuación son un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

Las hipótesis de relaciones planteadas luego tendrán que ser validadas cuando se ponga en práctica el CMI y se realice el control estratégico. De surgir incongruencias en su análisis se deberá verificar la lógica que se consideró cuando se determinaron los vínculos y en caso de ser necesario se deberán replantear. En caso de verificarse que las relaciones son correctas, entonces se dará lugar a la toma de acciones correctivas en la ejecución de la estrategia.

Mezcla equilibrada de indicadores de resultados e inductores de actuación

Como ya se mencionó anteriormente, el CMI contiene indicadores de resultados e inductores de actuación. Los indicadores de resultado suelen ser indicadores de efecto. Estos miden los resultados de esfuerzos pasados y señalan los objetivos últimos de la estrategia. Los inductores de actuación, en cambio, son indicadores de causa que impulsan la actuación futura de la organización. Estos miden la forma en la que el negocio está creando valor futuro. Suelen ser específicos para cada unidad de negocios ya que los mismos reflejan la estrategia, y esta es única para cada unidad.

Un buen CMI debe tener también una mezcla adecuada de medidas de resultados y de inductores de actuación, ya que *“Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en la que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación -como los tiempos de los ciclos y tasas de defectos-, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocios sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas [...] en una mejor actuación financiera”^{iv}.*

De esta manera, considerando esta característica y la anterior, el Cuadro de Mando Integral debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocios en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzarlos.

Estas características en conjunto con el diseño estructural de la herramienta son las que le permiten al CMI proporcionar un marco para comunicar la misión y la estrategia a todo el personal de la organización. De este modo, ellos no sólo entenderán cómo la organización pretende competir y crear valor sino que también comprenderán el impacto que generan sus acciones en los resultados de la compañía.

A partir de la lógica comentada precedentemente de traducción de la estrategia, se produce de forma natural la alineación de objetivos con la estrategia⁵. También se alinean las mediciones a los procesos críticos donde la organización debe lograr un desempeño excelente para cumplir con sus objetivos.

Vinculación de acciones a objetivos estratégicos

Al descomponer la estrategia en objetivos e indicadores, e identificar los procesos críticos donde la organización debe sobresalir para lograr el éxito competitivo, se permite obtener una mayor granularidad de la misma. Esto le permite a los Directivos comprender y gestionar la estrategia a un nivel de detalle operacional.

Una vez realizado el trabajo comentado en el párrafo anterior, el CMI permite que se asocien iniciativas estratégicas⁶ a cada uno de los objetivos e indicadores propuestos. Dichas iniciativas serán los vehículos que permitirán cumplir con las metas y objetivos estratégicos de la organización.

⁵ Las vinculaciones de indicadores y objetivos e indicadores de resultados con inductores, con relaciones de causa – efecto, son también los que establecen el marco para que se dé la alineación natural de acciones con objetivos y con la estrategia. No obstante, para lograr la efectiva alineación estratégica de estas es necesario alinear a los empleados, que son los que terminarán ejecutando las acciones, con los objetivos estratégicos. Para ello, previa comunicación de la estrategia, se deberán vincular los objetivos personales de estos y los de equipos con los de la organización, y también trabajar en la vinculación adecuada de los sistemas de incentivos y recompensas.

⁶ Las iniciativas estratégicas son programas de acción que se planean llevar a cabo para cumplir con la meta de uno o más indicadores y de esta manera poder cumplir con un objetivo estratégico.

En la Ilustración N°3 se puede visualizar un ejemplo de asociación de programas de acción a cada objetivo propuesto. A su vez, cada iniciativa tendrá destinado un presupuesto de recursos.

Tal como se puede observar en la imagen de ejemplo, en la Perspectiva de Procesos se fijó como objetivo “Mantener a los pacientes informados”, y para cumplir con el mismo se asoció la acción de realizar un proyecto de notas electrónicas (iniciativa estratégica).

	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Hitos	Responsable	Alocación de Recursos
Financiera	• Creer en servicios de alto margen	• % ingresos por servicios de alto valor	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%				
Cliente	• Proveer atención personalizada	• Resultado de la encuesta de Satisfacción de Clientes	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Desarrollar una encuesta a nivel organización	• Borrador de la encuesta para el 6/04	• Equipo de Marketing	• \$xxxx
Procesos	• Mantener a los pacientes informados	• Resultado de Control Spot del Nivel de Servicio	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Proyecto de notas electrónicas	• Completada para el 2004 • Todos los pacientes ingresados	• Jefes de Departamento	• \$xxxx
Aprendizaje	• Proveer recursos y tecnología	• % nuevas tecnologías usadas por el staff	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Proyecto de Evaluación del Aprendizaje	• Fecha límite alcanzada	• Comité de RH	• \$xxxx

Ilustración 3. Ejemplo de asociación de iniciativas estratégicas a objetivos.

La Administración deberá fijar prioridades y asignar mayores recursos en primera instancia a aquellas iniciativas que mayor impacto tengan en el negocio.

Todo ello permite la alineación de programas de inversiones y gastos organizacionales al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De esta manera, utilizando el CMI los Directivos podrán ejecutar la estrategia de manera efectiva.

Mezcla equilibrada entre objetivos de corto y largo plazo

El enfoque de las cuatro perspectivas del CMI permite que se tenga un equilibrio entre los objetivos de corto plazo y largo plazo.

Naturalmente las acciones tendientes a cumplir con los objetivos de corto plazo pueden en gran medida ser contradictorias a las que se deben ejecutar para cumplir con las metas de más largo alcance.

No obstante ello, el CMI mediante los objetivos de cada perspectiva y los programas de acción asociados a cada una de ellas equilibra el deseo de conseguir resultados inmediatos vs. el desarrollo y la obtención de mayores resultados a largo plazo.

Además, la lógica de funcionamiento de la herramienta contribuye a que las decisiones que se tomen en el presente se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos, integrando la planificación táctica a la planificación estratégica e impidiendo así la destrucción de valor futuro.

Al mantener objetivos de diferentes dimensiones temporales el CMI asegura que la creación de valor sea sostenible en el tiempo. A los fines de cumplimentar esto, la herramienta contempla la adopción de diferentes iniciativas estratégicas las cuales impactarán en los resultados financieros en diferentes períodos: Aquellas vinculadas a eficientizar los procesos internos referidos a las operaciones tendrán impacto en los resultados al poco tiempo de haberse ejecutado (corto plazo). Las vinculadas a los procesos de gestión de clientes impactarán en el mediano plazo, y aquellas tendientes a desarrollar habilidades y capacidades del personal que se relacionen con procesos de innovación impactarán en los resultados financieros de largo plazo.

Las cuatro Perspectivas

Perspectiva de Finanzas

En esta perspectiva se visualizan los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Aquí se incluyen indicadores de resultados que muestran si la estrategia de una organización tiene éxito o fracasa.

Algunos indicadores genéricos que suelen ser utilizados en esta perspectiva son: el rendimiento sobre capital empleado, crecimiento de las ventas, ganancias por explotación, etc.

Perspectiva de Clientes

Aquí se identifican los clientes objetivos y se define la propuesta de valor que se le entregará a estos.

La propuesta de valor es específica de cada organización y describe la manera en que esta creará valor diferenciado y sustentable. Los indicadores y objetivos que se determinen aquí definen la estrategia de la compañía.

En este sentido, la propuesta de valor establece el marco para que los activos intangibles creen valor. La alineación de estos con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Esta perspectiva suele incluir varios indicadores genéricos de resultados tales como la satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición del cliente, rentabilidad del cliente, etc.

Perspectiva de Procesos Internos

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Una vez que los objetivos de estas se encuentran claros, los objetivos de las perspectivas de procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzarán los resultados de las dos perspectivas anteriores, es decir, de la estrategia.

En esta perspectiva se identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos son componentes esenciales de la estrategia ya que son los que producen y entregan la propuesta de valor a los clientes, y además, su gestión permite contribuir a la productividad de la empresa, posibilitando así la obtención de buenos resultados financieros.

Dichos procesos pueden clasificarse en cuatro tipos:

1. Procesos de gestión de operaciones.
2. Procesos de gestión de clientes.
3. Procesos de innovación.
4. Procesos reguladores y sociales.

Cuando se determinan los objetivos para esta perspectiva puede ocurrir que se identifiquen procesos críticos para el éxito competitivo que en la actualidad de la compañía no se estén llevando adelante.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se identifican los activos intangibles, es decir, las capacidades que una organización debe tener y/o desarrollar para poder ejecutar de manera exitosa la estrategia.

Los objetivos de esta definen qué habilidades y competencias, qué sistemas de información, y qué clase de ambiente organizacional son necesarios para apoyar los procesos internos de creación de valor. Es sumamente relevante que estos activos sean alineados con los procesos internos clave.

2.2.2 Mapas Estratégicos

Los Mapas Estratégicos (ME) describen la lógica de la estrategia y muestran de qué forma una organización pretende crear valor sostenido para sus accionistas. Los mismos complementan al Cuadro de Mando Integral permitiendo visualizar de manera gráfica y general las relaciones causa – efecto que vinculan los diferentes indicadores y objetivos de las distintas perspectivas de este.

En referencia a ellos, sus autores -R. Kaplan y D. Norton- mencionan que son una *“representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia”*^v.

Un mapa estratégico puede organizarse en temas estratégicos. Estos últimos se componen por un proceso estratégico⁷ -eje central-, y su cadena de relaciones de causa – efecto asociada. Una estrategia contendrá tantos temas estratégicos como procesos críticos posea.

Cada estrategia para ser equilibrada debe identificar uno o más procesos clave de los cuatro tipos mencionados anteriormente (operaciones, gestión de clientes, innovación, reguladores y sociales), ya que la gestión de cada uno de estos, como ya se comentó, impactará en los resultados financieros en diferentes períodos temporales: Los de

⁷ Un proceso estratégico es uno de los pocos procesos internos críticos que son más importantes para creación y entrega de la propuesta de valor.

operaciones en el corto plazo, los de gestión de clientes en el mediano plazo, y los de innovación y reguladores y sociales en el largo plazo. De este modo, se logra visualizar a través de los temas estratégicos y sus procesos claves cómo el proceso de creación de valor queda equilibrado entre el corto y largo plazo, siendo sostenible en el tiempo.

Los temas estratégicos son bloques que permiten desagregar la estrategia en componentes más pequeños, obteniendo de esta forma mayor detalle de la misma. Dicha situación es lo que posibilita que se haga foco y se releve qué capacidades y atributos específicos necesitan los procesos internos críticos de la estrategia. Asimismo, la granularidad permite su ejecución, asociando iniciativas estratégicas al cumplimiento de los diferentes objetivos.

Resumiendo, el mapa estratégico brinda un marco visual para ilustrar de qué manera se vinculan los procesos internos clave y sus objetivos con los activos intangibles, alineándolos a los resultados deseados en las perspectivas de clientes y financiera -objetivos propuestos-. Su estructura permite reconocer fácilmente las relaciones causa – efecto explícitas entre los objetivos de las distintas perspectivas. Además, su división en temas estratégicos permite que se pueda focalizar en los diferentes procesos críticos de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral, por su parte, traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, asociando planes de acción para ellos y un presupuesto de recursos.

III. Objetivos

A continuación, se presentan el objetivo general y los específicos del presente trabajo.

3.1 Objetivo General

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para su aplicación en una empresa Pyme prestadora de servicios de transporte, logística, y servicios generales de apoyo a la operación de sus clientes.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar indicadores que permitan medir la gestión de la empresa desde las distintas perspectivas propuestas por el Cuadro de Mando Integral.
- Relacionar los indicadores identificados con la estrategia actual de la empresa y con propuestas de lineamientos futuros a desarrollar.

IV. Conceptos Teóricos

En esta sección se harán algunos comentarios sobre los antecedentes de la herramienta. Luego, se retomará su conceptualización.

Posteriormente, se nombrarán algunos casos de aplicación y de éxito del Cuadro de Mando Integral exponiendo su relevancia mundial, utilidad y versatilidad de uso en diferentes tipos de organizaciones e industrias.

Por último y para finalizar con el capítulo IV, se realizarán algunas consideraciones que se deben tener presente si se desea implementar el CMI, como así también una propuesta teórica que podría plantearse para enriquecer y/o complementar la herramienta.

4.1 Antecedentes

Para conocer los orígenes del Cuadro de Mando Integral hay que retrotraerse al año 1990. En aquel año se realizó un estudio multiempresarial patrocinado por la consultora global KPMG, que tenía como finalidad conocer nuevas formas de medir los resultados organizacionales. Dicho estudio fue impulsado por la creencia de que los enfoques de medición de resultados utilizados hasta el momento, que dependían fundamentalmente del sistema de contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los propulsores de la investigación creían que la dependencia de las mediciones financieras estaba dificultando la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear valor económico futuro.

Los líderes del proyecto, el profesor Robert S. Kaplan y el directivo David P. Norton⁸, creían y sostenían la idea de que los activos intangibles – principalmente los empleados y las tecnologías de la información y el capital organizacional – se estaban volviendo cada vez más importantes e imprescindibles para el éxito competitivo de las empresas. Ellos sustentaban que más del 75% del valor de mercado de una empresa media se derivaba de activos intangibles. Sin embargo, los mismos no eran captados por las medidas financieras

⁸ R. Kaplan, académico e investigador de la contabilidad de gestión, se desempeñó como asesor académico, y D. Norton, Director General de Nolan Norton – la división de investigación de KPMG – actuó como líder del estudio.

tradicionales como tales; estas consideraban a las inversiones en capacitación de los empleados y sistemas de información, entre otros, como gastos del período. Es decir, que la contabilidad financiera no contemplaba entonces mediciones para mensurar el valor creado proveniente de las capacidades de los activos intangibles de una empresa.

Estos activos, al no ser tenidos en cuenta por el modelo de contabilidad tradicional como lo que realmente eran, no se medían, y por lo tanto, no se podían gestionar adecuadamente. En consecuencia, la atención de los ejecutivos se centraba principalmente en lograr buenos resultados financieros a corto plazo y muy poco en invertir y gestionar los activos intangibles, que conformaban la base del éxito financiero futuro.

Ante esta situación, en los comienzos del proyecto sus participantes comenzaron a analizar casos de estudios de compañías que estaban implementando sistemas innovadores de medición del desempeño, los cuales incluían indicadores financieros y no financieros.

De este análisis surgió el Cuadro de Mando Integral, un revolucionario sistema de medición que contenía indicadores financieros y no financieros vinculados entre sí organizados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Crecimiento y Aprendizaje. Las medidas no financieras servirían de indicadores de tendencia e impulsores del desempeño futuro de una organización.

Esta herramienta reflejaba un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores internos y externos, y entre indicadores prospectivos e históricos.

Varios participantes del proyecto construyeron prototipos de la herramienta para implementarlos en sus empresas. Al tiempo, *“informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado”*^{vi}.

Luego, R. Kaplan y D. Norton publicaron en la edición de enero-febrero de 1992 de la Harvard Business Review, un artículo titulado “The Balanced Scorecard—Measures that Drive

Performance”⁹, donde exponían el resumen de los descubrimientos del proyecto que habían llevado adelante.

Posteriormente a dicha publicación, varios ejecutivos de empresas contactaron a los autores para que le ayuden a implementar la herramienta en sus organizaciones.

De estas experiencias surgió que los ejecutivos no sólo querían utilizar el CMI como un sistema de medición, sino que también querían aplicarlo para implementar nuevas estrategias.

Al vincular los indicadores con los objetivos y la estrategia se facilitaba su comunicación y la alineación de la totalidad de los recursos a esta. Así, todos sabían cuáles eran los objetivos de la compañía y comprendían cómo se competiría para alcanzarlos. A su vez, el CMI permitía asociar iniciativas estratégicas a los objetivos, permitiendo la ejecución de la estrategia.

Así, se ampliaron las funcionalidades de la herramienta; la misma *“había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central [...] los ejecutivos de estas empresas estaban utilizando el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y feedback, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia”*^{vii}.

De esta manera, el CMI se convirtió en un sistema de gestión estratégica, el cual permite a las empresas clarificar, comunicar e implementar la estrategia, realizar su control y obtener feedback. Además, posibilita la comunicación y vinculación de los objetivos estratégicos, y la medición de sus recursos más valiosos - los intangibles-, permitiendo su desarrollo eficaz y su alineamiento a la estrategia.

⁹ Su traducción sería: “El Cuadro de Mando Integral: medidas que impulsan el rendimiento”.

4.2 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición. El mismo constituye un sistema de gestión de la estrategia.

Así, las empresas que lo implementan utilizan su enfoque de medición *“para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:*

1. *Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.*
2. *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*
3. *Planificar, establecer objetivos y alinear las acciones estratégicas.*
4. *Aumentar el feedback y formación estratégica”^{viii}.*

En la siguiente figura (ilustración N°4) se puede apreciar la interacción de dichos procesos de gestión de la estrategia en el marco del Cuadro de Mando Integral.

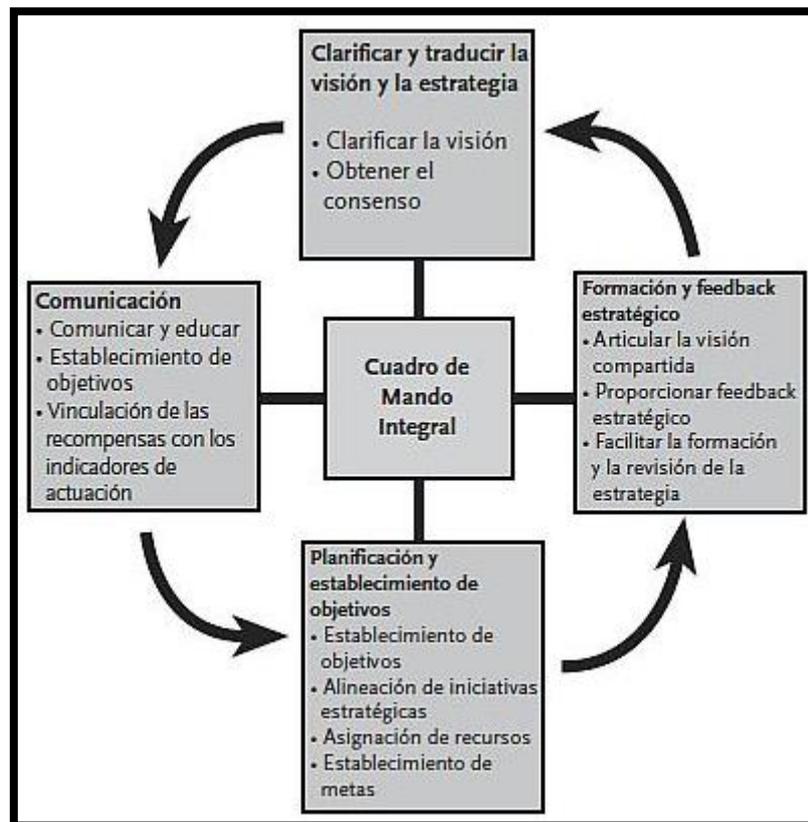


Ilustración 4. El Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para gestionar la estrategia.

4.2.1 Aclarar y traducir la visión y la estrategia

El proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral comienza con la comprensión compartida de la visión y estrategia de una organización por parte del equipo Directivo de esta. Es necesario que los ejecutivos clarifiquen y obtengan consenso de cuál es la imagen futura de la compañía, comprendan a dónde se quiere llegar, de manera que a todos les quede claro y compartan el rumbo de la organización y cómo se debe trabajar para lograrlo.

La búsqueda de claridad y consenso acerca de la visión y estrategia de la compañía en primera instancia resulta esencial para lograr su comunicación efectiva y para posteriormente trabajar en la alineación de recursos, objetivos multidepartamentales y personales, y acciones a estas definiciones.

A los fines de cumplir con los objetivos de esta etapa, el equipo Directivo debe traducir la estrategia de la empresa identificando los principales objetivos estratégicos de esta y los mecanismos para lograrlos. Para esto, en primer lugar se deben definir los objetivos financieros. En segundo lugar, se debe determinar en qué mercados y segmentos se competirá, definiendo a la vez la propuesta de valor que se entregará.

Una vez que se establecieron los objetivos financieros y de clientes, se deben identificar los procesos internos que resultan decisivos para producir y entregar la propuesta de valor definida; Con una performance excelente de estos se cumplirá con lo pretendido por los clientes y accionistas.

A los efectos de comenzar con la aplicación práctica de la herramienta al caso de estudio del presente, a continuación, se comentará de manera general la estrategia de negocios de la compañía.

La enunciación de la misión y visión, y la definición de los objetivos estratégicos de cada perspectiva, como así también la identificación de los procesos y habilidades críticas para la estrategia y el negocio se comentarán oportunamente en el capítulo siguiente.

Estrategia de Negocios

La estrategia de negocios de la compañía se basa en desarrollar relaciones sólidas con sus clientes, de modo de conocer sus preferencias, entender las particularidades de sus

negocios y de sus actividades operativas, y así poder interpretar sus necesidades. Con ello, la empresa busca diseñar y brindarles servicios personalizados que se ajusten específicamente a sus requerimientos.

Debido a que la captación de nuevos clientes resulta compleja y costosa por diversos motivos y no siempre se logra, el mecanismo que la empresa utiliza actualmente para incrementar su volumen de actividad, y por consiguiente, sus ingresos, es aumentar la cuantía de los servicios prestados a cada cliente en la medida en que sea posible. Así, incrementa su venta cruzada y negocios con cada uno de ellos, posicionándose como un proveedor de mayor relevancia.

Consecuentemente, si la compañía logra ser proveedora de servicios integrales y no aislados, comienza a generar una especie de “bloqueo” de esos clientes, dado que estos mejoran su economía concentrando sus compras en un único proveedor, y por lo tanto, ante el surgimiento de nuevas necesidades primero buscarán satisfacerlas con la empresa porque les resultará conveniente. De esta manera, la compañía seguirá ganando relevancia en la estructura de costes de estos y el costo de cambio de proveedor les resultará ser cada vez más alto y complejo por todo lo que implicaría, quedando “atrapados” en las relaciones de negocios con la empresa.

Vale aclarar que en esos casos los clientes mejoran su economía ya que el costo integral que asumen por: 1. Percibir la prestación de un paquete de servicios “hechos a su medida” provenientes de un único proveedor, 2. Tener un vínculo de confianza con este, y 3. Que el mismo conozca las particularidades de sus negocios, les resulta más bajo que si para cada necesidad contratan un proveedor diferente (por más que éste sea más competitivo en precios).

Actualmente, la empresa les brinda a sus clientes soluciones eficientes y de calidad, adaptadas a las particularidades de cada uno. La compañía propone además, por la naturaleza de las actividades de sus clientes, el tipo de servicios que estos tercerizan, y sus necesidades, gestionar con una alta capacidad de respuesta y de adaptación a cambios inesperados que ocurran en sus entornos operativos.

Estos atributos en los servicios de Servicios Integrales SRL son altamente valorados por sus clientes dado que son los que aseguran que sus actividades de explotación no se vean perjudicadas, garantizando así la continuidad y eficiencia de sus actividades operativas.

4.2.2 Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Aclarada y consensuada la estrategia por parte del equipo Ejecutivo, el siguiente paso para la implementación del Cuadro de Mando Integral y, por consiguiente, de la estrategia, es involucrar a la gente que debe ejecutarla. Para esto se deben llevar a cabo programas de comunicación y de establecimiento de objetivos personales alineados a los objetivos estratégicos. Además, a los efectos de lograr una total alineación de las personas se sugiere vincular los sistemas de incentivos y recompensas al cumplimiento de dichos objetivos.

Complementando lo mencionado precedentemente, R. Kaplan y D. Norton comentan que *“Al comunicar la estrategia y vincularla a sus metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización”*^{ix}.

El objetivo del proceso de comunicación es lograr que toda la organización comprenda cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa y en qué consiste la estrategia que se llevará a cabo para conseguirlos. Si el personal junto con los directivos, que son los encargados de ejecutar la estrategia, no comprenden esto no podrán actuar en consecuencia. Además, deben entender cuáles son las consecuencias financieras de sus acciones y decisiones.

La comunicación del Cuadro de Mando Integral debe aumentar la motivación y el compromiso de los empleados y contribuir a que actúen a los fines de que se consigan los objetivos estratégicos.

Una vez que existe un nivel básico de comprensión, a cada empleado y los diferentes equipos de trabajo se les deben asignar objetivos personales y de equipo, respectivamente, los cuales deben desprenderse de los objetivos estratégicos de más alto nivel y de los inductores de actuación. A su vez, el sistema de incentivos y recompensas debe vincularse al

cumplimiento de estos objetivos definidos. De esta manera, se produce una total alineación de intereses de todos los miembros de la organización con la estrategia.

4.2.3 Planificar, establecer objetivos y alinear las acciones estratégicas

A los efectos de utilizar el Cuadro de Mando integral como sistema de gestión de la estrategia y así poder ejecutarla, se deben alinear no sólo los empleados a esta sino también los recursos financieros y físicos. Con este fin, los planes de inversiones a largo plazo, programas de acciones estratégicas y los presupuestos anuales deben ser pensados, confeccionados y orientados a cumplir con los objetivos y metas del CMI.

Para eso, es necesario que: En primer lugar se determinen las metas a alcanzar para cada indicador del CMI. Aquí, las relaciones de causa – efecto posibilitarán a su vez que se identifiquen los inductores críticos que permitirán tener un adecuado desempeño en los indicadores, cumpliendo así con las mismas. En segundo lugar, se identifiquen aquellas iniciativas estratégicas que permitirán cumplir con las metas propuestas, priorizando aquellas inversiones y programas de acciones que mayor impacto tengan en todos los objetivos del CMI y el negocio. En tercer lugar, se vinculen las iniciativas estratégicas identificadas en el punto anterior con los presupuestos y la asignación anual de recursos, de modo de enlazar y alinear la planificación operativa a la planificación estratégica.

En el proceso de identificación de iniciativas estratégicas puede ocurrir que surja/n alguna/s que actualmente no se estén llevando a cabo ni se encuentren en carpeta, y por el contrario, que existan otras que se estén ejecutando y no se encuentren vinculadas a la consecución de los objetivos estratégicos.

La utilización del CMI como sistema de gestión de una empresa asegura que las diferentes iniciativas que se identifiquen y se lleven adelante se centren y encuentren alineadas a la consecución de los objetivos, indicadores y metas de la compañía. De esta manera, se contribuirá a la eficiencia y eficacia de la organización.

A los efectos de ir validando la estrategia y comprobando el impacto de los programas de acciones como así también su velocidad de impacto sobre los indicadores estratégicos, es

necesario que se formulen metas específicas a corto plazo para los indicadores del CMI y se les haga seguimiento. Dichas metas serán la expresión tangible de las creencias de los directivos respecto a la velocidad e impacto de las iniciativas actuales sobre los indicadores. De este modo, se podrá ir monitoreando si las decisiones contenidas en el presupuesto anual y las asignaciones de recursos que se vayan haciendo van generando los resultados esperados y en los tiempos previstos o se deben tomar acciones correctivas al respecto.

4.2.4 Aumentar el feedback y formación estratégica

Este último proceso de feedback y formación estratégica es el elemento que completa al Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégico. El mismo consiste en analizar y reflexionar acerca de la estrategia. Esto exige comprobarla y, de ser necesario, adaptarla a las condiciones existentes.

Para los autores, “este proceso es el más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa esa estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia”^x.

En este sentido, con el CMI a instancias del control y retroalimentación estratégica se debe:

1. Revisar periódicamente el estado de las iniciativas estratégicas para ver su progreso y el impacto que van generando en la actuación del negocio. De esta manera, se evalúa si la estrategia está generando los resultados esperados.
2. Validar y comprobar las hipótesis de la estrategia, es decir, las relaciones causa – efecto que vinculan a los indicadores de las diferentes perspectivas, las cuales fueron determinadas al traducir la estrategia.

Este análisis, en parte, se realiza indirectamente cuando se revisan las desviaciones de la actuación real vs. Actuación planeada: Si existen desvíos significativos pero sin

embargo, la ejecución y el grado de avance de los programas de acción vienen en línea con lo previsto, puede ser un indicio de que haya falencias en las relaciones causa - efecto establecidas en la estrategia. En estos casos habrá que seguir analizando para determinar la validez de las hipótesis.

3. Reflexionar de manera crítica acerca de la estrategia planteada. En tal sentido, se debe analizar si los resultados previstos siguen siendo los resultados deseables, y si los métodos planeados para conseguir los objetivos planteados siguen siendo los apropiados. En caso de no ser así, habrá que tomar acciones correctivas para ajustar la estrategia.

Este proceso de revisión es de suma importancia dado que los entornos competitivos en los que se desenvuelven las organizaciones actualmente son muy complejos y dinámicos, y las mejores estrategias formuladas en su momento con la mejor información disponible pueden que ya no sean válidas y/o apropiadas para las nuevas condiciones.

4.3 La Perspectiva Financiera

Como ya se ha mencionado anteriormente, los objetivos e indicadores determinados en esta perspectiva miden el éxito de la estrategia. Es decir, miden si la implementación y ejecución de esta contribuye a la mejora de los resultados financieros de la compañía.

Es importante volver a citar en este apartado que los objetivos financieros aquí establecidos sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas; cada una de las medidas que se seleccionen en el CMI deben ser vinculadas -a través de las relaciones causa – efecto- a la consecución de uno o más de los objetivos financieros, siendo estos últimos el eslabón final de cada cadena de relaciones.

Generalmente, en esta perspectiva se utilizan indicadores de resultados los cuales utilizan como enfoque de medición las medidas financieras tradicionales. Algunos ejemplos de estos son el rendimiento sobre las inversiones, valor añadido económico, margen bruto,

crecimiento en ventas, etc. Vale la pena recordar que dichos indicadores miden las acciones del pasado reciente, ya que se construyen con información contable, que es histórica.

A los efectos de establecer los objetivos estratégicos de esta perspectiva, se debe tener en claro el rumbo al que se desea dirigir la organización/ unidad de negocios, y se debe tener presente que el desempeño financiero de toda empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos: 1) Vendiendo más (crecimiento de ingresos), o 2) Gastando menos (productividad).

Una compañía puede lograr un crecimiento de sus ingresos de varias formas:

- Vendiendo más cantidad de sus productos y/o servicios a sus clientes actuales,
- Vendiendo productos y/o servicios adicionales a sus clientes actuales,
- Vendiendo productos y/o servicios completamente nuevos,
- Vendiendo a clientes de segmentos completamente nuevos.

Respecto a la productividad, una empresa puede ser más productiva:

- Disminuyendo sus costos directos e indirectos,
- Utilizando sus activos con mayor eficiencia.

En general, las acciones para mejorar el aumento de los ingresos requieren de más tiempo para crear valor que las acciones tendientes a mejorar la productividad.

Considerando lo dicho anteriormente, y teniendo en cuenta que una de las características del CMI es tener una estrategia equilibrada que permita sostener el crecimiento del valor a lo largo del tiempo, los objetivos estratégicos de esta perspectiva deben formularse de manera tal en que se pueda obtener un equilibrio simultáneo entre los dos enfoques básicos -crecimiento de ingresos (1) y mejoras en productividad (2)-, asegurando así tener dimensiones de corto plazo (2) y largo plazo (1) en la estrategia.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral planteará el sostenimiento de la creación de valor a lo largo del tiempo, y los objetivos aquí planteados servirán de marco organizador para las demás perspectivas.

4.4 La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se deben traducir las declaraciones de visión y de posicionamiento estratégico en unos objetivos concretos basados en el mercado y clientes. En este sentido, se debe identificar los mercados y segmentos de cliente donde la empresa ha decidido competir. Estos últimos representan las fuentes que proporcionarán el principal componente de los objetivos financieros.

Luego de haber establecido los clientes objetivo, se debe definir la propuesta de valor que se les entregará a los mismos, la cual constituye un elemento central de la estrategia. Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, esta es específica de cada organización y describe la manera en que se creará valor diferenciado y sustentable. *“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. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización”^{xi}.*

Tener éxito con los clientes induce a lograr un mejor desempeño financiero, por lo tanto, si se cumplen los objetivos de esta perspectiva debería generarse un impacto directo en los objetivos financieros de la empresa (Perspectiva Financiera) -siempre y cuando los objetivos e indicadores aquí planteados hayan sido correctamente formulados y vinculados con los de la perspectiva financiera-.

Las definiciones anteriores – selección de mercados, segmentos de clientes objetivos y propuesta de valor- resultan claves para implantar la estrategia ya que aportan claridad y precisión acerca de dónde y cómo competirá la empresa y permiten establecer objetivos concretos, facilitando su comunicación a toda la organización. La no definición de estas cuestiones muchas veces ocasiona la ruina de empresas: Las compañías que intentan competir en todos los frentes posibles ofreciendo todo para todo el mundo suelen fracasar porque terminan ofreciendo nada concreto a nadie, es decir, a todo el mundo. *“La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer”^{xii}.*

En esta perspectiva suelen definirse dos tipos de indicadores: Los de resultados y los inductores de actuación. Los indicadores de resultados, tales como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado, la retención y adquisición de clientes, suelen estar presentes en todos los cuadros de mando integrales. Por esto es que también se los denomina indicadores “genéricos”. El otro tipo de indicadores, los inductores de actuación, son específicos de cada organización y miden el impulso de la actuación futura de la compañía en materia de clientes. En este sentido, *“responden a la pregunta << ¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición, y, por último, cuota de mercado?>> Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados”^{xiii}.*

En efecto, la propuesta de valor resulta ser un concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de resultados genéricos. Además, establece el marco para que los activos intangibles creen valor.

Dada la relevancia de la propuesta de valor, tanto para esta perspectiva como para la estrategia, a continuación se mencionarán brevemente los tres componentes comunes por los que suele estar compuesta (Ilustración N°5):

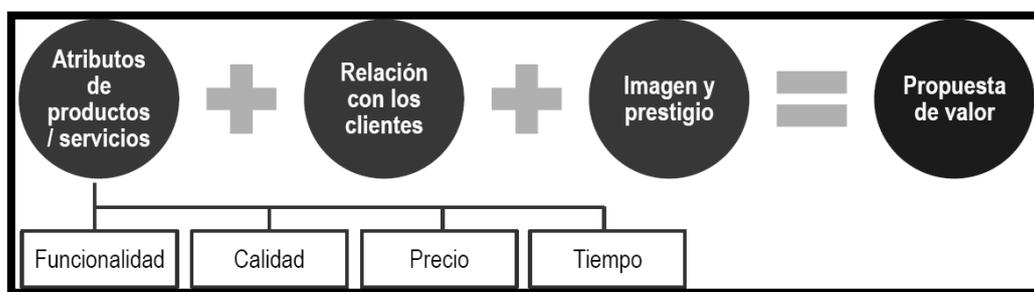


Ilustración 5. La propuesta de valor añadido.

1. Atributos de los productos y servicios

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio, calidad y tiempo de entrega.

2. La relación con los clientes

Es la forma en que la organización decide vincularse con sus clientes. Incluye: el canal (presencial o online), la modalidad (general, personalizado, desarrollo de comunidad), la

respuesta de la organización frente a los reclamos/ pedidos por parte de los clientes, y las sensaciones que experimentan los clientes en su relación con la empresa, entre otros.

3. Imagen y Prestigio

Esta dimensión refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa.

La imagen y prestigio permiten a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes. Luego, dicha imagen puede ser comunicada a sus clientes objetivo con la finalidad de tomar contacto con ellos e intentar influir en su comportamiento de compra.

Considerando lo mencionado precedentemente, si en esta perspectiva se formulan objetivos e indicadores vinculados a la propuesta de valor se puede guiar a la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a sus segmentos de clientes seleccionados. Asimismo, si dichos objetivos e indicadores se satisfacen, se espera como consecuencia que la compañía retenga y amplíe sus negocios con los clientes, alcanzando las metas de los indicadores de resultados de dicha perspectiva, generando por consiguiente un impacto positivo en los resultados financieros.

4.5 La Perspectiva de Procesos Internos

Como ya se mencionó en el apartado 2.2.1 *El Cuadro de Mando Integral – Las Cuatro Perspectivas*, en esta perspectiva se identifican los procesos internos críticos de la estrategia, es decir, aquellos que se espera tengan mayor impacto sobre esta. Dichos procesos, son los que describen cómo se alcanzarán los objetivos financieros y de clientes propuestos. Para ello cabe preguntarse “¿En qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?”. Estos son quienes producen y entregan la propuesta de valor, por lo que constituyen un componente vital de la estrategia.

Generalmente, y por la lógica de la herramienta está bien que así sea, los objetivos e indicadores de esta perspectiva se desarrollan luego de haber establecido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes. “Esta secuencia permite que las

empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas”^{xiv}.

Así, a través de este proceso secuencial y vertical es como el CMI permite identificar los procesos clave de la estrategia, alineándolos a los objetivos estratégicos de la compañía. Puede ocurrir en este proceso de identificación que se revelen procesos totalmente nuevos para la organización, que actualmente se encuentran fuera de su órbita pero que resultan ser críticos si se quiere cumplir con los objetivos.

Como ya se mencionó anteriormente, los procesos internos pueden clasificarse en cuatro tipos: 1. Procesos de gestión de operaciones, 2. Procesos de gestión de clientes, 3. Procesos de innovación, y 4. Procesos reguladores y sociales. La gestión de cada uno de estos impactará en los resultados financieros de la compañía en diferentes períodos temporales.

Procesos de Gestión de Operaciones

Son aquellos procesos operativos básicos mediante los cuales las empresas producen y entregan bienes y servicios a los clientes.

Años atrás las empresas creían que la gestión de operaciones era el componente más importante de la estrategia de cualquier organización. Siguiendo esta premisa, muchas de ellas se esforzaron por alcanzar la excelencia operacional, logrando mejoras en calidad, costos y logística y tuvieron mucho éxito.

Hoy en día, si bien *“la excelencia operacional sola no es la base de una estrategia sustentable, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad importante para todas las organizaciones. Sin operaciones excelentes, a las empresas les resultará difícil ejecutar estrategias, incluso estrategias que no dependan de tener la estructura de costo más baja de la industria”^{xv}.*

Los procesos vinculados a la gestión de operaciones se los puede clasificar en cuatro importantes grupos: A) Desarrollar y sostener relaciones con proveedores, B) Producir bienes y servicios, C) Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes, y D) Gestionar el riesgo.

El principal objetivo de desarrollar relaciones efectivas con los proveedores (A) es disminuir el costo total de adquisición total. Este objetivo significa reducir el costo total de adquirir bienes y servicios.

El costo de adquirir bienes y servicios no sólo es el precio pagado por estos. Las empresas al comprar también tienen otros costos, los cuales están relacionados a las actividades necesarias que deben realizarse para adquirir tales bienes y servicios. Por ejemplo, hacer pedidos, recibirlos, inspeccionar su recepción, devolverlos en caso de que sean defectuosos o no cumplan con los requerimientos, almacenarlos, demorar la producción por entregas fuera de plazo, etc.

Por lo tanto, el costo total de adquisición de un proveedor individual incluye el precio de compra más el costo de realizar todas las actividades relacionadas con respecto a los productos comprados a ese proveedor. En consecuencia, los proveedores de bajo costo -los mejores proveedores- no sólo son los de bajo precio.

Los objetivos de producción (B) y distribución de bienes y servicios (C) se enfocan en la eficiencia, calidad, y capacidad de respuesta de la organización en dichos procesos.

Los objetivos de los procesos vinculados a la gestión de los riesgos del negocio (D) se centran en crear valor a través de la gestión eficiente de los riesgos operativos.

Procesos de Gestión de Clientes

Estos procesos deben ayudar a la empresa a adquirir, retener, y ampliar las relaciones duraderas y rentables con sus clientes objetivos.

La gestión de clientes ha evolucionado enormemente en el último siglo. Antes, la relación con los clientes era transaccional, por lo que la gestión de estos se limitaba a las transacciones, promoción y ventas de los productos y servicios. La formación de relaciones con los clientes no era una prioridad para ninguna empresa.

Actualmente, las relaciones con los clientes significan mucho más que una venta y son relevantes para cualquier compañía. Por tal motivo es que la gestión de clientes se ha vuelto más completa.

A estos procesos se los puede desagregar en cuatro grupos: A) Selección de clientes objetivo, B) Adquirir clientes, C) Retener clientes, y D) Aumentar los negocios con los clientes.

Los desafíos de la selección de clientes (A) consisten en identificar los segmentos de clientes que sean atractivos para la empresa. Para esto, se debe tener presente la propuesta de valor que pretende entregar la compañía y definir las características que describen a cada segmento.

La adquisición de clientes (B) está relacionada a la generación de contactos de ventas, la comunicación de la propuesta de valor a los clientes potenciales y la conversión de clientes potenciales en clientes. Dicho proceso es el más difícil y caro de la gestión de clientes.

La retención de clientes (C) implica cumplir con la propuesta de valor y asegurar la calidad del servicio. Además, las empresas deben desarrollar la capacidad de responder de manera eficaz a preguntas, reclamos y solicitudes de los clientes. Estas dimensiones ayudan a mantener la fidelidad del cliente y reducen las posibilidades de perderlo.

Los procesos de aumentar los negocios con los clientes (D) tienen como objetivo aumentar el valor de los clientes de la compañía. Para ello se debe construir relaciones con ellos, conocerlos y realizarles ventas cruzadas de productos y/o servicios de manera de convertirse en un proveedor de confianza.

Cabe mencionar que el *“aumentar la amplitud y profundidad de la relación aumenta el valor de los clientes y también aumenta el costo para el cliente de optar por proveedores alternativos”*^{xvi}.

Procesos de Innovación

El principal objetivo de los procesos de innovación es desarrollar nuevos productos, servicios y procesos a los fines de contribuir a la adquisición, crecimiento, y lealtad de los clientes, y mejorar los márgenes.

Estos procesos pueden ser determinantes para una organización a los efectos de mantener su ventaja competitiva.

Las ideas de innovación pueden provenir de diversas fuentes. Una de ellas, y sobre todo para la creación de nuevos productos y servicios, son los clientes de la compañía. Muchas veces estos conocen las limitaciones de los productos / servicios que una empresa ofrece, y pueden aportar su valioso punto de vista para mejorar la funcionalidad de los mismos.

La empresa también puede trabajar en conjunto con estos para conocer si tienen necesidades insatisfechas, o bien puede analizarlos para intentar adelantarse a futuras necesidades que puedan llegar a tener.

La gestión de la innovación incluye cuatro procesos importantes:

- A) Identificación de las oportunidades, cuyo objetivo será anticipar necesidades de clientes o descubrir nuevas oportunidades.
- B) Gestionar la cartera de investigación y desarrollo, tendientes a determinar qué proyectos se llevarán adelante, cuáles priorizar, y decidiendo cómo se financiarán.
- C) Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios, cuya finalidad es gestionar los mismos por etapas e intentar reducir los costos y el ciclo de desarrollo.
- D) Lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado. El objetivo de este último proceso es sacar los nuevos productos/servicios al mercado, alcanzando los estándares de funcionalidad, calidad, niveles de producción y ventas deseados.

Procesos Reguladores y Sociales

Estos procesos tienen como objetivo impulsar la creación de valor para los accionistas desde la gestión de actividades sujetas a regulaciones locales e internacionales sobre medioambiente, seguridad y salud, prácticas de contratación y empleo, y programas de inversiones en la comunidad.

Las empresas que tienen una excelente reputación de desempeño en estas dimensiones no sólo contribuyen mejorar el entorno donde se desenvuelven, sino que también las ayuda a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes sus procesos internos. Esto último favorece a la mejora en la productividad y reducción de costos operativos.

Además, aquellas empresas que logran tener unas destacadas reputaciones en estos temas, generalmente se distinguen y realzan sus imágenes frente a clientes e inversores con consciencia social.

Estas vinculaciones atraviesan las cuatro perspectivas -Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Crecimiento y Aprendizaje-, demostrando de qué manera a partir de la gestión efectiva de las dimensiones regulatorias y sociales se puede impulsar la creación de valor a largo plazo de los accionistas.

4.6 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva deben abocarse al desarrollo de las capacidades necesarias que debe tener la organización para cumplir con los objetivos de las restantes perspectivas. En línea con lo expuesto, los autores del Cuadro de Mando Integral señalan que *“los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando”^{xvii}*.

Para establecer los objetivos aquí es necesario, a priori, que se definan cuáles son los activos intangibles más importantes para la estrategia, identificando qué competencias y habilidades, qué sistemas de información, y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Para que la estrategia tenga éxito y logre los resultados esperados, es sumamente relevante que dichos activos sean alineados con los procesos críticos, y por ende, con la estrategia. La clave para lograr ello es ser conciso en las definiciones anteriores, es decir, no generalistas. Esto permitirá centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos estratégicos clave de la estrategia.

Los activos intangibles pueden ser clasificados en tres categorías:

- A) Capital Humano: Son aquellas habilidades, competencias y conocimientos requerido para apoyar la estrategia.

- B) Capital de la Información: Refiere a la disponibilidad de sistemas de información e infraestructura necesarios para respaldar la estrategia.
- C) Capital organizacional: Es la disponibilidad de la empresa para movilizar el proceso de cambio y ejecutar la estrategia. Este capital es la capacidad de integración que tienen todos los activos de una organización para funcionar en conjunto y así poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Considerando las categorías precedentes se establecerán los objetivos e indicadores tendientes a desarrollar las capacidades necesarias para lograr una ejecución exitosa de la estrategia.

4.7 Casos de Aplicación y Éxito de la Herramienta

En esta sección se comentarán muy brevemente seis casos testigo de éxito de aplicación del Cuadro de Mando Integral, de manera de exponer su aplicabilidad, reconocimiento mundial, y utilidad.

Con dichos casos también se podrá visualizar su versatilidad de uso, ya que cada uno de ellos refiere a un tipo diferente de organización y de sectores económicos. El quinto caso trata la aplicación del CMI a un área específica de una compañía, y el último describe la implementación de la herramienta en una Pyme Argentina.

1. Clínica St. Mary de Duluth

La Clínica St. Mary de Duluth (SMDC) es una compañía ubicada en Estados Unidos, más precisamente en los estados de Minnesota y Wisconsin, es líder en la innovación de salud y prestadora de una amplia variedad de servicios de salud. La SMDC es producto de una fusión entre el Hospital de St. Mary con la Clínica Duluth.

Su director ejecutivo Peter Person en conjunto con el consejo de administración decidieron aplicar el Cuadro de Mando Integral en la compañía ya que la misma, como

consecuencia de los cambios en el contexto y cargos inesperados resultantes de la fusión, había pasado de gozar buena salud financiera a tener una posición deficitaria.

Los dos objetivos principales que tenían eran fortalecer los márgenes de la compañía y mejorar en la atención de sus pacientes. En el proceso de implementación del CMI se logró determinar tres segmentos de clientes e identificar la propuesta de valor adecuada para cada uno de ellos. Además, se establecieron áreas de crecimiento que con su potencial ayudarían a respaldar a las áreas sin crecimiento. Estas últimas necesarias por los servicios que brindaban a clientes.

A los tres años de su implementación los resultados alcanzados fueron sorprendentes: Aumento significativo de la rentabilidad de la compañía, disminución del ciclo de caja, estabilización de costos a pesar del aumento de medicinas y salarios, y una mejora del 15% en la satisfacción de los pacientes.

Según su director ejecutivo, la aplicación del CMI aportó claridad en la organización para determinar sus clientes y definir su estrategia y permitió focalizarse en acciones concretas para ejecutarla. El mismo manifestaba *“La construcción del mapa estratégico fue un punto clave para el equipo ejecutivo en la completa comprensión de la organización como un negocio, porque definió a nuestros clientes y tradujo todo esto en una estrategia claramente focalizada”*^{xviii}.

2. Thornton Oil Corporation

Es una empresa familiar estadounidense que posee una cadena de estaciones de servicio con tiendas de conveniencia que se ha vuelto una gran empresa.

El equipo directivo decidió aplicar el Cuadro de Mando Integral para cumplir con su meta de lograr un crecimiento agresivo del negocio y gestionar algunas adversidades que se le estaban presentando y podrían obstaculizarle el cumplimiento de sus objetivos.

Los problemas que debían enfrentar para alcanzar sus metas eran que no tenían una estrategia clara, tenían un enfoque de rentabilidad cortoplacista, su fuerza laboral estaba poco capacitada y tenía alta rotación, sus márgenes eran bajos, y se encontraban en un

escenario donde la competencia externa estaba creciendo a un ritmo exponencial, lo que ponía en riesgo la sostenibilidad del negocio.

Con la aplicación del CMI el equipo directivo aclaró la estrategia de la compañía, la comunicó de forma efectiva a toda la organización y modificó su enfoque de rentabilidad. Así, al tiempo de haber implementado la herramienta Thornton consiguió grandes resultados: Logró mejorar un 44% la calificación de los servicios al cliente, mejoró su eficiencia interna teniendo costos por debajo de sus estimaciones, y logró mejorar la satisfacción de sus empleados reduciendo así un 48% la tasa de rotación. Esto último impactó en una reducción del 62% de los gastos de selección de personal.

Por razones de confidencialidad no se conocieron los resultados financieros logrados.

3. American Diabetes Association

La American Diabetes Association (ADA) es una de las organizaciones sin fines de lucro de salud más grande de Estados Unidos. La misma brinda investigación, información y apoyo en relación a la diabetes.

La ADA fusionó cincuenta y siete organizaciones separadas en el año 1998, y si bien tenía una visión y estrategia definida, en ese entonces no había consenso sobre cómo ejecutarla ni tampoco estaba funcionando como una organización única con una cultura definida.

Fue por ello, y porque quería medir el desempeño de su actuación más allá del dinero que recaudaba y el que gastaba para asegurar que dichos niveles sean sostenibles en el tiempo, que recurrió al Cuadro de Mando Integral.

La aplicación de la herramienta también la aportaría disciplina en la ejecución de la estrategia, equilibrando la propuesta de creación de valor y haciéndola sustentable a lo largo del tiempo.

Luego de haber implementado el CMI el equipo ejecutivo de la ADA informó que si bien el proceso de implementación no fue fácil la utilización de la herramienta había traído grandes beneficios: El uso de la misma había aportado disciplina y una lógica que antes no existía en el proceso de toma de decisiones, se arribó a un consenso acerca de cuáles eran los objetivos

estratégicos de la Asociación, y se definió con precisión quiénes eran sus partes interesadas e integrantes y qué es lo que podía ofrecer la Asociación.

El esclarecimiento de estas definiciones le permitió a la ADA comunicar interna y externamente de manera efectiva sus objetivos y estrategia.

4. Municipio de Charlotte, Carolina del Norte – EE.UU

Luego de la publicación de la National Performance Review (NPR) -año 1993- la cual destacaba la importancia para las agencias gubernamentales de centrarse en el cliente y de medir la actuación, el municipio de Charlotte emitió en 1995 un informe que contenía un cuadro de mando.

Si bien no se conocen los resultados de la gestión, la implementación del CMI en el municipio fue tomado como un éxito ya que se demostró la aplicabilidad de la herramienta en este tipo de instituciones. Además, su aplicación reafirmó el cambio de paradigma en la gestión de entidades gubernamentales, basándose ahora en el cliente (ciudadanos), iniciado desde la publicación de la NRP.

La aplicación del CMI en este tipo de organizaciones permite esclarecer los objetivos estratégicos, focalizar en aquellos de mayor impacto, alinear recursos y acciones a dichos objetivos, y comunicar de manera efectiva al personal y a la sociedad en general las metas y mecanismos para lograrlas, como así también los resultados de la actuación. Estos últimos no sólo con medidas financieras sino también incorporando indicadores no financieros.

5. National City Corporation

El National City Corporation es un banco estadounidense que estaba atravesando un proceso de cambio cultural como organización, poniendo más énfasis en las necesidades de sus clientes, la calidad de sus servicios, la generación de ingresos y el control de costos.

El banco eligió al Cuadro de Mando Integral como herramienta a utilizar para comunicar la estrategia y medir el desempeño. En este sentido, decidió comenzar su implementación en el área de recursos humanos (RRHH) por la importancia que tenía esta a los efectos de ejecutar la nueva estrategia. El desafío era cómo alinear la estrategia del departamento con la estrategia de negocios de toda la compañía.

En el proceso de aplicación del CMI al área de RRHH se implementó una nueva plataforma de comunicación dentro del departamento que se utilizó entre otras cosas para comunicar las iniciativas estratégicas del área y los resultados de la actuación. Como consecuencia de dicha comunicación, se consiguió que los empleados del área identifiquen sus objetivos personales vinculados a los objetivos estratégicos del CMI, logrando así alinear la estrategia del departamento a la estrategia corporativa.

Según el vicepresidente ejecutivo de recursos humanos, Shelley Seifert, con la aplicación de la herramienta al área *“todos los empleados de RR.HH. ahora tienen una visión directa de la relación entre sus responsabilidades y los objetivos de la empresa. Esta mejor claridad proporciona un foco unificador y consolida la capacidad del departamento de RR.HH. De agregar valor cuantificable a la empresa”*^{xix}. Dicha declaración demuestra la efectiva comunicación de la estrategia y alineación de esta con la estrategia de negocios corporativa.

6. Pyme argentina productora de agroquímicos

Se trata de una empresa mediana ubicada en el sur de la provincia de Santa Fe, dedicada a la fabricación y venta de agroquímicos. Por razones de confidencialidad de los datos se reservó el nombre de la compañía en la publicación de dicho caso¹⁰.

El equipo directivo de la mencionada empresa encomendó a un consultor diagnosticar la situación de la compañía a los efectos de sugerir mejoras en los métodos de gestión. El objetivo más específico que se tenía era perfeccionar la gestión estratégica de la empresa, a los fines de que se haga foco en aquellos temas que realmente eran relevantes para la organización como un todo.

El diagnóstico al que arribó el consultor fue que la compañía había llegado a un punto límite de crecimiento para la dotación de capacidades que se tenía. Es decir, que la tasa de crecimiento alcanzada no sería sostenible en el tiempo si no se desarrollaban nuevas habilidades.

A los efectos de mejorar la gestión estratégica e impulsar a la vez nuevas capacidades de la empresa el consultor propuso implementar un Cuadro de Mando Integral. La aplicación

¹⁰ El mismo fue publicado en la Revista Científica de Ciencias Económicas OIKONOMOS, Año 2 Volumen 2 ISSN 1853-5690.

de la herramienta le permitiría a la compañía ejecutar su estrategia focalizándose en desarrollar algunas habilidades tecnológicas y humanas clave para su negocio que le permitirían en el futuro continuar creciendo.

Luego de varios meses el CMI se puso en marcha. Si bien no se conocen los resultados económico-financieros y de clientes alcanzados por la compañía, su aplicación se consideró un éxito ya que para que esto fuera posible la organización comenzó a transitar por una etapa de fuertes cambios desde lo cultural e interno -introducción de nuevos conceptos, implementación de un nuevo sistema de información gerencial, y nuevas maneras de hacer las diferentes actividades-. Allí surgieron obstáculos ya que como todo proceso de cambio, generó resistencia por parte del personal. Sin embargo, la fuerte convicción de los Directivos, su capacidad de liderazgo y administración hicieron que se superen esas barreras generando un crecimiento del capital organizacional.

Cabe destacar que tanto la madurez organizacional alcanzada como los nuevos procesos implementados contribuyen a la eficiencia interna, fomentando de esta forma también la creación de valor futuro.

4.8 Consideraciones para su Aplicación

A pesar de que el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una excelente y exitosa herramienta de gestión de la estrategia, algo que no se puede dejar de mencionar es que existe un alto porcentaje de organizaciones que fracasan en su implementación. Según un estudio elaborado por el IAE Business School de la Universidad Austral, el 52% de organizaciones que han aplicado el CMI abandonan su uso al cabo de un tiempo¹¹.

Los principales motivos de la deserción se asocian a:

- La falta de decisión/ convencimiento del equipo directivo,

¹¹ Informe interno elaborado por el IAE Business School de la Universidad Austral, presentado en Notas de clase de la Cátedra Estrategia Empresarial y Gestión de Riesgos de la Maestría en Dirección de Empresas de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de La Plata.

- La falta de recursos para mantener su funcionamiento: El uso del CMI conlleva altos costos ya que se debe contar con una estructura apropiada entre otras cosas para mantener actualizado los sistemas y carga de la información,
- La mala gestión del proyecto de implementación,
- La falta de habilidades básicas de liderazgo por parte del equipo directivo.

Por lo expuesto, a los efectos de contribuir a una exitosa aplicación de la herramienta a un caso en particular es sumamente relevante que el Equipo Directivo en conjunto con todos los miembros que se encontrarán involucrados activamente en el proceso analicen y evalúen de manera previa al inicio del proyecto de implementación lo siguiente: A) Si la organización cuenta con la estructura apropiada para llevar adelante el uso de la herramienta, B) Si los miembros de la Alta Dirección se encuentran convencidos de su aplicación y están decididos a enfrentar y gestionar los cambios culturales organizacionales necesarios que devengan del proceso, y C) Si las personas designadas como responsables de ejecutar el proyecto de implementación son idóneas para ello y cuentan con la capacidad suficiente para llevarlo a cabo.

Analizar estas cuestiones de manera previa a comenzar un proyecto de aplicación de Cuadro de Mando Integral en una organización en particular no garantiza el éxito pero sí es necesario hacerlo ya que su cumplimiento contribuye a una implementación exitosa y disminuye las probabilidades de desertar en el camino.

Por otro lado, analizando técnicamente a la herramienta y de manera crítica el modelo, se debe decir que el mismo si bien considera la vinculación del sistema de incentivos y recompensas del personal con la estrategia y los indicadores del CMI y destaca su importancia, no desarrolla una metodología para trabajar en ello y poder aplicarlo.

Si bien cada organización es diferente y presenta sus particularidades, por lo que existe la posibilidad de que el tema de los sistemas de incentivos y recompensas se aborden de manera diferente, su vinculación con los objetivos personales de los empleados y a la vez con los objetivos estratégicos de la organización es uno de los pilares en los cuales se basa el CMI para lograr la alineación deseada de los activos intangibles y llevar a cabo una ejecución exitosa de la estrategia. Por lo tanto, considerando la relevancia de dicho tema en el modelo,

hubiera sido útil que este último aporte una guía estandarizada o la definición de algunos lineamientos más específicos para trabajar en ello.

A los efectos de complementar a la herramienta en esta temática se propone implementar alguna técnica de determinación de planes y sistemas de incentivos de Recursos Humanos. Esto permitirá abordar el tema metodológicamente, y definir un plan de recompensas apropiado y personalizado para los diferentes perfiles y puestos de trabajo.

V. Aplicación de la Herramienta

En esta sección se realizará la aplicación práctica de la herramienta al caso de estudio del presente.

Como se explicó anteriormente, todo proceso de aplicación del Cuadro de Mando Integral comienza con la comprensión compartida de la Misión y Visión de la organización donde vaya a aplicarse. Por ello, el primer paso de la aplicación práctica será abordar la Misión y Visión de la compañía. Seguidamente, se mencionará su propuesta de valor, la cual constituye un elemento central de la estrategia.

Luego, se mostrará el mapa estratégico sugerido de la empresa, exponiendo de manera gráfica la lógica de la estrategia y la vinculación existente entre los diversos objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas, demostrando de qué manera se pretende crear valor sostenible en el tiempo.

A los fines de lograr un mejor entendimiento de la vinculación entre los objetivos e indicadores de las diferentes perspectivas, se mostrarán los principales ejes de acción de la estrategia por separado, destacando los aspectos más relevantes de cada una de ellas.

Para finalizar con la aplicación, se expondrá de forma breve el cronograma tentativo de implementación del programa de gestión de la herramienta en la empresa.

5.1 Misión y Visión

Tal como se mencionó precedentemente, el primer paso para comenzar con la aplicación del Cuadro de Mando Integral es clarificar y consensuar las declaraciones de Misión y Visión. Esto es muy importante para posteriormente trabajar en la definición de objetivos estratégicos, alineación de recursos, y determinación de iniciativas a ejecutar. De las interacciones con los dueños de la empresa, se propone:

Misión

Brindar soluciones integrales y eficientes a nuestros clientes, asumiendo un compromiso total de gestión, cumpliendo las normas de calidad regulatorias y garantizando el resguardo e integridad de sus activos.

Visión

Posicionarnos en la industria nacional e internacional del Oil&Gas como una reconocida empresa prestadora de servicios de apoyo a la operación, desarrollando soluciones a medida de nuestros clientes y potenciando su rentabilidad.

5.2 Propuesta de Valor

Como ya se comentó en los apartados anteriores, la propuesta de valor resulta ser un concepto clave de la estrategia. Por ello, antes de abordar el mapa estratégico de la compañía y su Cuadro de Mando Integral, se expondrá la propuesta de valor de la empresa (Ilustración N°6).



Ilustración 6. Propuesta de Valor de la compañía Servicios Integrales SRL.

5.3 Mapa Estratégico

Luego de entrevistar al Gerente General de la empresa, al Gerente de Operaciones, y al Gerente de Administración y Finanzas, y del análisis del caso de estudio, se elaboró el mapa estratégico de la empresa “Servicios Integrales SRL”, el cual se expone a continuación.



Ilustración 7. Mapa estratégico de la compañía Servicios Integrales SRL.

Como se puede observar, el mapa estratégico sugerido contiene procesos de gestión de operaciones, gestión de clientes, y gestión de innovación, logrando una estrategia equilibrada. Dichos procesos y objetivos tienen como fin último maximizar el valor del capital propio (F1), y pueden agruparse principalmente en tres ejes de acción, los cuales serán detallados en los apartados siguientes exponiendo el Cuadro de Mando Integral.

Cada eje es encabezado por un objetivo financiero diferente -F2, F3, y F4, respectivamente-. Dichos objetivos han sido definidos por el equipo directivo.

En la entrevista realizada al Gerente General, este manifestó que el objetivo estratégico de la empresa de más corto plazo es mejorar la eficiencia interna de la compañía (F2), ya que de lograrse, impactará rápidamente en los beneficios financieros de la empresa. Asimismo, mencionó que la compañía buscará hacer crecer sus ingresos y beneficios financieros adquiriendo nuevos clientes (F3) e innovando en los servicios que se prestan (F4).

5.4 Eje de Acción N°1

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		PLAN DE ACCIÓN			
	Estrategia	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Hito	Responsable Recursos
Financiera	F1	- Maximizar valor del capital propio	- Rentabilidad del PN	24': XX% 25': XX%	Confección de un plan de financiamiento	Plan para fecha X/X	Administración y Finanzas
	F2	- Mejorar la eficiencia interna	- Margen Operativo - Ingresos por empleados	MO 24' XX% IE 24': \$XX	Lograr eficiencias de escala Relevar y Eliminar actividades sin valor	Plan para fecha X/X Relev X/X	Operaciones Administración
Cliente	C1	- Lograr eficiencia operacional mejorando la calidad	- $[(\text{Costo real} / \text{costo estándar por clientes}) - 1] * 100$ - Resultado de encuestas de satisfacción	Mayor a -XX% Mayor a XX	Cálculo y seguimiento de costos por cliente Implementación de encuestas por cliente	Cálculo estructura costos X/X Borrador para X/X	Control de Gestión Experiencia del cliente
Procesos Internos	P1	- Disminuir costo total adquisición y producción	- $[(\text{Costo adq. n} / \text{costo adq. n-1}) - 1] * 100$	Mayor a -XX%	Plan de compras y abastecimiento Plan de Mantenimiento	Plan para fecha X/X	Adm - Compras Operaciones \$ XX \$ XX
	P2	- Desarrollar proveedores de alto valor	- Cantidad proveedores calificados por rubro de costo y por región.	XX por rubro de costo	Programa de captación y evaluación de proveedores	Programa para fecha X/X	Adm -Compras
	P3	- Optimizar inventarios de materiales y consumibles	- Índice de Rotación de Activos	Rot A: XX	Plan de compras y abastecimiento	Plan para fecha X/X	Adm -Compras \$ XX \$ XX
Crec. y Ap.	A1	- Alinear obj. Pers. a estrategia	- % empleados con obj derivados de estrategia	Mayor a -XX%	Programa de incentivos	Prg. p/ X/X	RRHH \$ XX
	A2	- Aumentar digitalización de procesos	- % procesos digitalizados	24': XX% 25': XX%	Relevamiento de procesos	Relev X/X	Sistemas \$ XX
	A3	- Cultura de foco en cliente y desemb. Y mediciones	- Resultado de Encuestas al personal	Mayor a XX	Plan de inducción. Reportes periódicos s/ avances	Borrador p/ X/X	RRHH
	A4	- Atraer, contratar y retener emoleados de alta calidad	- % puestos estratégicos cubiertos	24': XX% 25': XX%	Prog. Contratación personal especializado	Plan p/ X/X	RRHH \$ XX
	A5	- Desarrollo habilidades estrateg.	- Disponibilidad de capital humano	24': XX%	Programa. Capacitaciones	Plan p/ X/X	RRHH \$ XX
	A6	- Clarificar resp. Y mejorar procesos de comunicación	- Resultado de Entrevistas al personal	Mayor a XX	Promover reuniones de equipo y entre áreas	Plan p/ fecha X/X	RRHH

Ilustración 8. Eje de Acción N°1 de la Estrategia.

A continuación, se harán algunos comentarios de los aspectos más relevantes a destacar en cada perspectiva.

Perspectiva Financiera

Si bien la empresa se encuentra en una fase de crecimiento, también tiene el desafío y la prioridad estratégica de mejorar su eficiencia interna (F2).

A los efectos de medir el logro de este objetivo se aconsejan los indicadores de margen operativo (Resultado Operativo / Ventas), para tener una medida de vinculación entre las utilidades operativas generadas por el negocio per se y los ingresos, y los ingresos por empleados (ingresos totales / cantidad de empleados).

Este último indicador resulta adecuado teniendo en cuenta la estrategia de negocios y la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa: Su atención principal está en incrementar los ingresos, y dada su estrategia y necesidades de aumentar las capacidades y habilidades de los recursos de personal y físicos de la organización, si se planteara una medida centrada en la reducción de costos podría entrar en conflicto con su estrategia y prioridad máxima que es continuar creciendo.

La iniciativa estratégica propuesta y asociada al indicador de ingresos por empleado es realizar un relevamiento de procesos y actividades y analizarlos para eliminar aquellos que no agreguen valor al funcionamiento interno y servicios prestados por la compañía.

Perspectiva de Clientes

El objetivo recomendado en este eje de acción para esta perspectiva es lograr la eficiencia operacional mejorando la calidad (C1).

Los indicadores propuestos para este objetivo son la comparación del costo real de cada proyecto (cliente) con el costo estándar definido de cada cliente, y los resultados de encuestas de satisfacción a los clientes. El primero de ellos se sugiere a los fines de darle un seguimiento a los costos operativos de cada proyecto, y el segundo a los efectos de medir la satisfacción global del cliente, en especial la calidad global percibida de los servicios.

Actualmente la compañía no realiza ninguna medición formal de la satisfacción de sus clientes. En el Anexo I se incluye un modelo propuesto para ello, el cual incluye algunos conceptos surgidos de la propuesta de valor.

Perspectiva de Procesos Internos

A los efectos de lograr eficiencia operacional mejorando la calidad de los servicios y contribuir a mejorar la eficiencia interna de la compañía se sugieren dentro de esta perspectiva objetivos relacionados a los procesos de gestión operativa.

Considerando la dinámica del negocio y la capacidad de respuesta que tiene la empresa como atributo esencial de su propuesta de valor, se recomienda hacer foco en la gestión de proveedores. El objetivo que se aconseja respecto a este proceso es el de desarrollar proveedores de alto valor (P2). La acción estratégica que se recomienda realizar para impulsar el logro del mismo es desarrollar un programa de captación y evaluación de proveedores. La medida sugerida para este objetivo es la cantidad de proveedores calificados por rubro y por región. Contar con una red de proveedores de alto valor, y tener más de una alternativa para cada insumo/ servicio necesario para la empresa -sobre todo los esenciales y más significativos- es relevante para la gestión operativa de la compañía teniendo múltiples beneficios para esta.

El cumplimiento de este objetivo no sólo contribuirá a la eficiencia operacional y a mejorar la calidad de manera directa, sino que también lo hará de manera indirecta, contribuyendo a disminuir el costo total de adquisición de productos y servicios, y de producción de servicios (P1).

En este sentido, para impulsar el logro de este último objetivo planteado (P1) la iniciativa estratégica sugerida es realizar un plan de compras y abastecimiento y un plan de mantenimiento de la flota. Respecto al primero, se puede decir que si se tienen las necesidades relevadas y planificadas para cada período de tiempo se posibilita la creación de valor desde las compras. Ello significa que haciendo una buena gestión desde el área en cuestión es posible disminuir el costo total de adquisición e inclusive mejorando la calidad de los insumos comprados.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

A continuación, se hará un breve comentario sobre cada uno de los objetivos sugeridos en esta perspectiva:

- (A1) Alineación de los objetivos personales y sectoriales a la estrategia: A los fines de lograr una completa alineación del personal a la estrategia, se aconseja vincular los objetivos personales y sectoriales a los objetivos estratégicos del CMI y sus indicadores. Para conseguirlo se propone como acción estratégica desarrollar un programa de incentivos. Este debe contener el detalle de las relaciones entre objetivos y los incentivos y recompensas que se otorgarán en caso de lograrse los mismos.

Dicha vinculación puede ir desarrollándose de forma gradual, e ir estableciéndose metas parciales hasta lograr una completa vinculación.

- (A2) Aumentar la digitalización de procesos y la disponibilidad de información en línea: Este objetivo será un inductor crítico para mejorar la eficiencia interna de la empresa y maximizar el valor del capital propio de la compañía. Al aumentar la digitalización de procesos mejorará la productividad, reduciendo los tiempos de carga y procesamiento de información, favorecerá el seguimiento de diversas actividades, entre otros beneficios. Asimismo, la disponibilidad de la información en línea contribuye de manera directa a la eficiencia de la organización, disminuyendo drásticamente los tiempos que muchas veces se pierden en reuniones para compartir información, y tiempos de realización de algunas actividades que demandan información de diferentes áreas, las cuales tardan en ser completadas por los retardos en los envíos de la información necesaria.

A los efectos de impulsar el logro de este objetivo se propone como iniciativa estratégica realizar un relevamiento del universo de procesos, analizar cuáles son digitalizables, y establecer prioridades para llevar adelante su digitalización.

- (A3) Promover una Cultura con foco en el cliente y basada en el desempeño y las mediciones: Este objetivo será un inductor crítico para el éxito de la estrategia. Dada la estrategia de negocios que lleva a cabo la compañía, es de vital importancia que todos los empleados sean conscientes y entiendan la relevancia que tiene el cliente

en todos sus sentidos. La acción estratégica propuesta para lograrlo es confeccionar un plan de inducción que tenga un alcance a todos los empleados de la nómina, y se implemente con todos los nuevos agentes que se vayan contratando.

Fomentar una Cultura basada en el desempeño y las mediciones también es sumamente relevante para la compañía ya que todo lo que no se mide no se puede gestionar. Para promoverlo se recomienda instaurar en todas las áreas de la organización la confección de reportes periódicos sobre los avances en los distintos temas que se estén llevando adelante.

El indicador propuesto aquí es el Resultado de encuestas al personal.

- (A4) Atraer, contratar, y retener empleados de alta calidad: Dicho objetivo también es un inductor crítico para el éxito de la estrategia. Los empleados son uno de los activos intangibles más valiosos de cualquier empresa. Por ello, es esencial contar con empleados de alta calidad. En especial, en aquellas posiciones que se consideran clave para el éxito de la estrategia.

La iniciativa estratégica propuesta para impulsar dicho objetivo es realizar un programa de contratación de personal especializado, a los efectos de complementar el desarrollo de habilidades estratégicas (objetivo comentado en el apartado siguiente) y cubrir aquellas posiciones consideradas clave que se encuentren acéfalas y/o los agentes que estén ocupando dichos cargos no se encuentren preparados para ello.

- (A5) Desarrollo de habilidades estratégicas: Este objetivo, al igual que los anteriores es un inductor para el cumplimiento de los objetivos de las restantes perspectivas. Para que la estrategia tenga éxito, los principales procesos internos deben ejecutarse de manera excelente. Para ello, el personal debe estar alineado a estos. Ello requiere que las habilidades y competencias de los empleados que ocupen puestos estratégicos¹² sean específicamente las que demandan dichas posiciones. A los fines de impulsar el logro de este objetivo la acción estratégica que se aconseja es realizar un programa de capacitaciones especializadas en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para los diferentes puestos clave. El indicador

¹² Son aquellas posiciones clave que permiten que los procesos internos principales se realicen de una manera excelente.

sugerido es el de la disponibilidad estratégica del capital humano. Cabe mencionar que para confeccionar dicho indicador resulta necesario identificar la familia de puestos estratégicos, los cuales se desprenderán de los procesos internos, estableciendo el perfil de habilidades y competencias para cada uno de ellos. En el Anexo II puede observarse una propuesta del mismo.

- (A6) Clarificar responsabilidades y mejorar procesos de comunicación de empleados y corporativa: Este objetivo, al igual que los demás de esta perspectiva, será inductor de los restantes objetivos planteados en el CMI. Tener bien en claro y delimitadas las responsabilidades individuales y sectoriales como así también una buena comunicación es esencial para lograr un correcto funcionamiento de la organización. Lo primero contribuye, entre tantas cuestiones, a promover una cultura basada en las mediciones y desempeño, a la rendición de cuentas, a mejorar la comunicación con los diferentes grupos de interés de la organización. Además, la delimitación de responsabilidades y buenos procesos de comunicación alientan a que la organización sea más eficiente, tanto a nivel operativo como corporativo.

5.5 Eje de Acción N°2

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		PLAN DE ACCIÓN			
	Estrategia	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Hito	Responsable Recursos
Financiera	F1	- Maximizar valor del capital propio	- Rentabilidad del PN	24': XX% 25': XX%	Confección de un plan de financiamiento	Plan para fecha X/X	Administración y Finanzas
	F3	- Crecimiento de ingresos por nuevos clientes	- % de ingresos procedentes de nuevos clientes	24': XX% 25': XX%	Plan comercial Plan de marketing	Planes para fecha X/X	Ventas Marketing \$ XX \$ XX
Cliente	C2	- Brindar soluciones personalizadas de alto valor	- Resultados de Encuestas de satisfacción	Mayor a XX	Implementación de encuestas al cliente	Implement p/ X/X	Experiencia del cliente
Procesos Internos	P4	- Liderar en capacidad de respuesta y calidad	- Tiempo promedio resolución de solicitudes - Resultados de Encuestas de satisfacción	Menor a XX días Mayor a XX	Implementación reportes seguimiento Solicitudes Plan Control de Calidad	Implement. p/ X/X Plan p/ X/X	Operaciones Operaciones \$ XX
	P5	- Buscar clientes de alto valor	- Cantidad Cuentas Estratégicas potenciales	24': XX 25': XX	Plan de marketing	Plan para fecha X/X	Marketing \$ XX
	P6	- Adquirir clientes rentables	- % de contactos convertidos a Clientes - Cantidad de nuevos clientes	24': XX 25': XX	Plan comercial	Plan para fecha X/X	Ventas \$ XX
Crec. y Ap.	A1	- Alinear obj. Pers. a estrategia	- % empleados con obj derivados de estrategia	Mayor a -XX%	Programa de incentivos	Prg. p/ X/X	RRHH \$ XX
	A2	- Aumentar digitalización de procesos	- % procesos digitalizados	24': XX% 25': XX%	Relevamiento de procesos	Relev X/X	Sistemas \$ XX
	A3	- Cultura de foco en cliente y desem. Y mediciones	- Resultado de Encuestas al personal	Mayor a XX	Plan de inducción. Reportes periódicos s/ avances	Borrador p/ X/X	RRHH
	A4	- Atraer, contratar y retener empleados de alta calidad	- % puestos estratégicos cubiertos	24': XX% 25': XX%	Prog. Contratación personal especializado	Plan p/ X/X	RRHH \$ XX
	A5	- Desarrollo habilidades estrateg.	- Disponibilidad de capital humano	24': XX%	Programa. Capacitaciones	Plan p/ X/X	RRHH \$ XX
	A6	- Clarificar resp. Y mejorar procesos de comunicación	- Resultado de Entrevistas al personal	Mayor a XX	Promover reuniones de equipo y entre áreas	Plan p/ fecha X/X	RRHH

Ilustración 9. Eje de Acción N°2 de la Estrategia.

Al igual que en el apartado anterior, a continuación se hará un breve comentario sobre los principales aspectos de cada perspectiva del eje de acción N°2.

Perspectiva Financiera

Tal como fue comentado anteriormente, la empresa planea tener un crecimiento en sus ingresos adquiriendo nuevos clientes (F3).

Las acciones estratégicas que se aconsejan para ello son confeccionar un plan comercial y un plan de marketing, de manera de alinear los esfuerzos y recursos financieros al cumplimiento de dicho objetivo.

Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, a los fines de contribuir a los objetivos financieros planteados en este eje se sugiere como objetivo estratégico brindar soluciones personalizadas de alto valor (C2).

La medida seleccionada para C2 es el resultado de las encuestas de satisfacción, pudiendo utilizar el modelo ya mencionado del anexo I.

Perspectiva de Procesos Internos

Dado que en este eje se planea el crecimiento de los ingresos adquiriendo nuevos clientes, se recomienda focalizar en los procesos de gestión de clientes. Dichos procesos resultan claves para la estrategia considerando la importancia que tiene para la compañía el adquirir nuevos clientes.

Cabe recordar que actualmente la empresa posee una cartera de pocos clientes y su crecimiento se encuentra supeditado al crecimiento de estos.

Los objetivos recomendados en torno a estos procesos son buscar clientes de alto valor (P5) y adquirir clientes rentables (P6).

Las acciones estratégicas vinculadas al logro de estos objetivos que se recomiendan impulsar son la confección de un plan de marketing y un plan comercial. El primero de ellos se sugiere para tener un buen grado de alcance en el plan de expansión de la cartera de clientes, y el segundo, para lograr la conversión del cliente potencial a cliente.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva del eje de acción N°1 también son los inductores para el cumplimiento de los objetivos de las restantes tres perspectivas de este eje de acción, por lo que los aspectos que se destacan aquí son los comentados en el apartado 5.3 precedente.

5.6 Eje de Acción N°3

MAPA ESTRATÉGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		PLAN DE ACCIÓN				
Estrategia	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Hito	Responsable	Recursos	
Financiera	F1	- Maximizar valor del capital propio	- Rentabilidad del PN	24': XX% 25': XX%	Confección de un plan de financiamiento	Plan para fecha X/X	Administración y Finanzas	
	F4	- Crecimiento de ingresos por innovación en servicios	- % de ingresos por nuevos servicios - Rentabilidad nuevos servicios	25' XX% 24' XX%	- Plan de desarrollo nuevos servicios - Plan de Inv y financ. de nuevos servicios	Plan X/X Plan X/X	Gerencia nuevos neg Adm. Y Fin	\$ XX \$ XX
Cliente	C2	- Brindar soluciones personalizadas de alto valor	- Resultados de Encuestas de satisfacción	Mayor a XX	Implementación de encuestas al cliente	Implement p/ X/X	Experiencia del cliente	
	C3	- Consolidar relaciones de por vida con clientes rentables	- Retención de clientes - Resultados de encuestas de satisfacción	100% Mayor a XX	Programa de seguimiento/ atención a clientes	Implement p/ X/X	Experiencia del cliente	
Procesos Internos	P7	- Innovar en servicios prestados para mejorar experiencia del cliente	- Cantidad de innovaciones por año/ XX meses - Plazo de desarrollo de nuevos servicios	XX 24': XX días 25': XX días	Desarrollar procesos de análisis y evaluación nuevos servicios	Plan borrador para X/X	Gerencia nuevos neg	\$ XX
	P8	- Anticipar futuras necesidades de los clientes	- Cantidad de necesidades potenciales insatisfechas relevadas - Cantidad de horas de trabajo en jornadas de coworking con clientes	24': XX 25': XX XX Hs	Programa "Conociendo a nuestro Cliente" – Jornadas de coworking	Implement p/ X/X	Operaciones Experiencia del cliente	\$ XX
Crec. y Ap.	A1	- Alinear obj. Pers. a estrategia	- % empleados con obj derivados de estrategia	Mayor a -XX%	Programa de incentivos	Prg. p/ X/X	RRHH	\$ XX
	A2	- Aumentar digitalización de procesos	- % procesos digitalizados	24': XX% 25': XX%	Relevamiento de procesos	Relev X/X	Sistemas	\$ XX
	A3	- Cultura de foco en cliente y desemp. Y mediciones	- Resultado de Encuestas al personal	Mayor a XX	Plan de inducción. Reportes periódicos s/ avances	Borrador p/ X/X	RRHH	
	A4	- Atraer, contratar y retener empleados de alta calidad	- % puestos estratégicos cubiertos	24': XX% 25': XX%	Prog. Contratación personal especializado	Plan p/ X/X	RRHH	\$ XX
	A5	- Desarrollo habilidades estrateg.	- Disponibilidad de capital humano	24': XX%	Programa. Capacitaciones	Plan p/ X/X	RRHH	\$ XX
A6	- Clarificar resp. Y mejorar procesos de comunicación	- Resultado de Entrevistas al personal	Mayor a XX	Promover reuniones de equipo y entre áreas	Plan p/ fecha X/X	RRHH		

Ilustración 10. Eje de Acción N°3 de la Estrategia.

Puntos para destacar:

Perspectiva Financiera

El tercer y último eje de acción de la estrategia propuesta es encabezada por los objetivos financieros de crecimiento de los ingresos por innovación en los servicios (F4), y la maximización del valor del capital propio (F1), presente en todas las líneas de acción de la estrategia.

Los indicadores sugeridos y a vincular con el objetivo F4 son, el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios, y la rentabilidad de los nuevos servicios. Esta última medida resulta útil a los efectos de conocer si estos servicios contribuyen a la creación de valor de la compañía y si superan la tasa de corte definida por Gerencia.

Perspectiva del Cliente

Considerando que la empresa busca fomentar una relación de confianza con sus clientes, atributo de su propuesta de valor, y así conocer sus necesidades y preferencias para ofrecer servicios personalizados, es que se recomienda como objetivo de esta perspectiva consolidar relaciones de por vida con clientes rentables (C3). De cumplirse, permitiría la posibilidad de tener un conocimiento profundo de estos, logrando así la oportunidad de innovar en los servicios y que de esta manera se contribuya a cumplir los objetivos financieros propuestos en este eje.

El indicador que se propone para vincular a este objetivo es la retención de clientes, pudiendo definirlo con la siguiente expresión:

$$\text{Ret. Clientes} = [(C_f - C_n) / C_i] \times 100$$

Siendo C_f = Número de Clientes al final del período,

C_n = Número de Clientes nuevos adquiridos en el período,

C_i = Número de Clientes al inicio del período.

Se cree que es una medida adecuada para observar si la relación con los clientes se mantiene en el tiempo. Un inductor de este indicador sería el resultado de las encuestas de satisfacción, comentado en los apartados anteriores.

La iniciativa sugerida para impulsar este objetivo es planificar y realizar un programa de seguimiento de los clientes. Con el mismo se pretende lograr tener un contacto frecuente con estos, desde otra perspectiva y fuera del ámbito operativo, donde ellos puedan volcar dudas, solicitudes, reclamos, y sugerencias a los efectos de mejorar la calidad y atención de los servicios brindados, consolidando el vínculo y la relación.

Cabe señalar que en este eje también figura el objetivo C2 comentado en el eje de acción anterior ya que se considera que los procesos internos de innovación presentes en esta línea de acción también serán inductores del mencionado objetivo.

Perspectiva de Procesos Internos

A los efectos de cumplir los objetivos financieros de este eje, se recomiendan establecer en esta perspectiva objetivos ligados a los procesos de gestión de la innovación.

El primero de ellos consiste en innovar en servicios prestados para mejorar la experiencia del cliente (P7). La iniciativa estratégica asociada al mismo es desarrollar procesos de análisis y evaluación de nuevos servicios. Con esta se pretende diseñar un circuito que permita estudiar y evaluar desde diversas perspectivas y en función a diferentes criterios, las diferentes propuestas e ideas surgidas.

El segundo objetivo sugerido en esta perspectiva para este eje de acción es anticipar las futuras necesidades de los clientes (P8). Las acciones estratégicas que se vinculan al mismo son: Implementar un programa que consista en fortalecer la relación con el cliente y permita así la posibilidad de entender y conocer mejor sus necesidades y preferencias, y la realización de jornadas de coworking, con la misma finalidad que la acción precedente.

Los indicadores que se proponen aquí, vinculados al objetivo (P8), son la cantidad de necesidades insatisfechas potenciales relevadas, y la cantidad de horas de trabajo en jornadas de coworking con clientes. Se entiende que este último indicador será inductor del anterior y del objetivo en cuestión, ya que se espera que cuanto más tiempo se comparta y se trabaje con los clientes mayor será la confianza y el vínculo generados. De esta manera, se tendrá la oportunidad de conocerlos en mayor profundidad, facilitando el análisis de sus necesidades, preferencias y costumbres.

Se considera que de lograrse ambos objetivos, los clientes estarán satisfechos con la compañía y seguirán confiando en ella, permitiendo así que se cumplan los objetivos de las perspectivas de cliente y financiera.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva del eje de acción N°1 también son los inductores para el cumplimiento de los objetivos de las restantes tres perspectivas de este eje de acción, por lo que los aspectos que se destacan aquí son los comentados en el apartado 5.3 precedente.

5.7 Cronograma de Implementación del CMI

A continuación, se expondrá una propuesta de cronograma para poner en marcha el programa de gestión del Cuadro de Mando Integral en la empresa Servicios Integrales SRL, mostrando y comentando los principales hitos.



Ilustración 11. Cronograma de Implementación del CMI.

1. Comunicar a Mandos Intermedios

El primer paso consiste en reunir a las dos capas superiores de la estructura organizacional (Gerentes y Jefes) y comunicarles la nueva estrategia definida. La herramienta de comunicación es el mapa estratégico junto con el CMI.

El objetivo de esta etapa es que los directivos citados puedan comprender la nueva estrategia, debatirla si el caso lo amerita, e internalizarla.

Se propone comenzar en septiembre del 2023, fijando el plazo de esta instancia en dos meses (septiembre – octubre).

2. Eliminar Inversiones No Estratégicas

En el segundo paso de la implementación se sugiere mapear todos los programas de acción que se encuentran activos a la fecha, y analizarlos de manera crítica para determinar si se encuentran alineados a la estrategia y a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

Es probable que en esta instancia se encuentren programas que no estén contribuyendo al éxito de la estrategia y otros que sí lo estén. Para el caso de los primeros, deberán discontinuarse.

Si de este análisis surgiera algún programa que se encuentre alineado y no se lo tuvo en consideración al momento de la construcción del CMI, deberá ser incluido.

3. Comunicar el Cuadro de Mando Integral a Toda la Organización

Una vez que se hayan analizado la alineación de los programas de acción vigentes a la estrategia y se hayan determinado de manera definitiva cuáles serán las acciones estratégicas a llevar adelante, se procederá a comunicar el Cuadro de Mando Integral a todos los empleados de la organización.

Este proceso podría llevarse adelante mediante diversos canales, pudiendo complementarse unos con otros. Por ejemplo, organizando reuniones con los ejecutivos de la compañía, haciendo folletos para el personal, enviando mensajes por el correo electrónico institucional, entre otros.

4. Vinculación de Objetivos Personales de Mandos Medios al CMI

El siguiente paso propuesto para la implantación de la herramienta consiste en determinar los objetivos individuales e incentivos de los ejecutivos y mandos medios de la compañía de manera tal que se encuentren vinculados a los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral.

5. Definición de Metas y Presupuesto Estratégico

En esta etapa del programa se sugiere establecer las metas para cada uno de los indicadores del Cuadro de Mando Integral para los próximos tres años.

A su vez, se deben asignar recursos a cada una de las iniciativas estratégicas propuestas a los efectos de cumplir con las metas definidas.

En este paso de la implantación, debe producirse la vinculación del plan estratégico con el presupuesto operativo. Es decir, que este último surgirá de lo programado para el primer año del plan plurianual.

Se estima llevar adelante esta etapa en el plazo marzo – junio 2024 (mes 6, 7, 8, y 9 contados desde el lanzamiento del programa). Así, el presupuesto operativo entraría en vigencia en julio 2024¹³.

6. Inicio del Ejercicio Presupuestario y Ejecución de la Estrategia

En julio 2024 se prevé que entre en vigor el nuevo presupuesto operativo y estratégico de la compañía, confeccionados a partir de la estrategia definida y luego de haber alineado los recursos intangibles y los programas de acción a la misma.

7. Inicio de las Revisiones Mensuales

Luego del cierre del primer mes del ejercicio, comienzan las revisiones mensuales operativas. Aquí se pretende focalizar en el análisis de resultados y desvíos de la actuación a corto plazo vs las metas establecidas en el presupuesto anual (últimos días de julio, principios de agosto 2024).

¹³ La compañía cierra sus ejercicios económicos los 30 de junio de cada año.

8. Inicio de las Revisiones Trimestrales

Finalizado el primer trimestre del ejercicio, comienzan las revisiones trimestrales como complemento de las mensuales mencionadas precedentemente. En estas revisiones se pretende que se centren en el análisis y seguimiento de las acciones estratégicas, y se examinen tendencias de más largo plazo, con el objetivo de evaluar si la estrategia está funcionando y en qué grado.

9. Revisión Anual de la Estrategia

Luego de haber transcurrido siete meses del ejercicio y antes de que comience el próximo proceso presupuestario (mes nueve del ejercicio) – actualización plan estratégico y confección presupuesto operativo-, se sugiere generar un espacio para debatir de manera integral la estrategia.

Considerando las revisiones trimestrales, los cambios en el entorno, y el avance y contribución de cada acción estratégica a la estrategia, se debe revisar la estrategia que fue definida oportunamente y analizar si merece algún ajuste. Lo aquí determinado será un input para la actualización del plan estratégico.

10. Vinculación de Objetivos Personales de Empleados y Sectoriales al CMI

Después de 18 meses de implantarse el programa de gestión del Cuadro de Mando Integral, se sugiere continuar el proceso de vinculación de los objetivos personales de cada empleado y objetivos sectoriales al Cuadro de Mando Integral.

De esta manera, se seguirá reforzando la alineación de las personas a la estrategia.

11. Actualización del Plan Estratégico y Operativo – Ejercicio N°2

Transcurridos nueve meses del ejercicio, comienza nuevamente el proceso presupuestario, del cual surgirá la actualización del plan estratégico y el presupuesto operativo para el próximo ejercicio económico (abril – junio 2025).

12. Repetición de los Procesos 7, 8, 9, 10, y 11

Los procesos de revisiones mensuales y trimestrales, la revisión anual de la estrategia, la continuación del proceso de vinculación de objetivos personales de los empleados y sectoriales al CMI, y la actualización del plan estratégico y confección del plan operativo se repetirán en el tiempo.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral ya habrá quedado instaurado como proceso de gestión en la compañía, siendo el sistema de gestión de la estrategia.

VI. Conclusión

El propósito de este trabajo fue diseñar un Cuadro de Mando Integral para su aplicación en una empresa pyme a los efectos de que esta mejore su funcionamiento interno, logre eficiencias y continúe desarrollándose, creciendo, y creando valor para sus socios.

Considerando el contenido expuesto en el presente se puede decir que dicho proceso resultó exitoso, habiendo logrado diseñar el Cuadro de Mando Integral para la compañía Servicios Integrales SRL y una propuesta de cronograma para su implementación.

Al diseñar el Cuadro de Mando Integral para el caso en estudio se logró, en primer lugar, clarificar la visión y estrategia de la empresa y traducirlas en términos de objetivos e indicadores estratégicos. Los mismos, siguiendo la lógica de la herramienta, se encuentran organizados en las cuatro perspectivas y vinculados entre sí por las relaciones de causa – efecto, estando ligados a la consecución de los objetivos financieros planteados por los ejecutivos de la compañía.

En segundo lugar, se logró alinear a la organización, identificando los procesos críticos - desarrollo de proveedores, gestión de clientes, gestión de la innovación- que la empresa debe llevar adelante a los fines de ejecutar la estrategia con éxito y cumplir los objetivos propuestos, como así también las capacidades y habilidades que se requerirán para poder llevar a cabo de manera excelente los procesos clave mencionados -digitalización de procesos, cultura organizacional basada en las mediciones y el desempeño y con foco en el cliente, buenos procesos de comunicación, habilidades estratégicas del personal clave-. Asimismo, se definieron diversas iniciativas estratégicas que se encuentran vinculadas al cumplimiento de los diferentes objetivos planteados.

Resulta importante destacar que algunos de los procesos clave para el éxito competitivo de la compañía mencionados precedentemente no se están llevando a cabo actualmente, por lo que el proceso de aplicación sirvió para detectar esta descoordinación entre lo que se pretende alcanzar y lo que se está haciendo para conseguirlo.

La alineación completa de la organización se alcanzará cuando se efectivice la campaña de comunicación del CMI a los empleados de la compañía (etapa 1 y 3 del cronograma de

implementación), se establezcan los objetivos personales y sectoriales vinculados al CMI (etapa 4 y 10 del cronograma de implementación), y se asignen los recursos físicos y financieros a los programas de acción mencionados precedentemente (etapa 5 del cronograma de implementación), habiendo propuesto para todo ello el cronograma de implementación de la herramienta para llevarlo a cabo y conseguirlo.

Cabe señalar que al llevar adelante el proceso de planificación estratégica y vincularla con la planificación operativa también se estará trabajando permanentemente en la alineación de las decisiones, acciones, y recursos, consiguiendo que lo que se planea hacer en el corto plazo esté en línea y contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Además, con la implementación del Cuadro de Mando Integral al proceso de gestión de dirección se formalizarán actividades relevantes tales como el seguimiento de los programas de acción estratégicos con frecuencia, revisión anual y actualización de la estrategia, y el proceso de planificación estratégica. Cabe mencionar que en la actualidad, dichos procesos de gestión estratégica no se encuentran formalizados, y por ende, no siempre se realizan oportunamente y de manera completa.

Por último, debido a la relevancia que tiene para el éxito competitivo de la compañía el desarrollo de habilidades estratégicas del personal clave, las cuales se definieron como críticas, se desarrolló el indicador estratégico de disponibilidad del capital humano.

En resumen, con la aplicación de la herramienta al caso del presente se logró brindarle a la empresa un marco organizativo que le permitirá ejecutar su estrategia estando alineada integralmente y haciendo foco en los procesos que serán determinantes para su éxito, como así también en las habilidades necesarias para realizarlos.

De esta manera, la aplicación del Cuadro de Mando Integral contribuirá a que la organización logre eficiencia interna en su funcionamiento y que su crecimiento y creación de valor para sus socios sea sostenible a largo plazo.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). *El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*. 3ª Edición Revisada. Harvard Business Press.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). *Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Press.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2008). *Implemente un sistema de gestión que integre la estrategia y la ejecución operacional*. Revista Management Herald.
- Ignacio José Guzmán (2012). *Cuadro de Mando Integral: “Aplicación a una empresa productora de agroquímicos”*. Revista Científica de Ciencias Económicas OIKONOMOS, Año 2 Volumen 2 ISSN 1853-5690.
- Eduardo Quiroga (2022). *Notas de clase Cátedra Estrategia Empresarial y Gestión de Riesgos*. Maestría en Dirección de Empresas de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de La Plata.
- Julián Horacio Pedrini (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*. Documento de trabajo N° 67, Centro de Estudios de Contabilidad Internacional (CECIN).

ANEXO I

Encuesta de satisfacción individual (para cada cliente):

Encuesta de Satisfacción	
CRITERIOS	CLIENTE
Cumplimiento del calendario	
Cumplimiento en la puesta a disposición de recursos según fecha requerida	
Calidad de la flota (antigüedad, estado, equipamiento)	
Calidad del personal**	
Compenetración del personal de campo con el trabajo	
Compromiso y eficacia de líderes de proyecto en resolver inquietudes/ Requerimientos	
Capacidad de respuesta de la compañía ante nuevas solicitudes	
Empatía, honestidad y franqueza de la empresa	
Relación precio-calidad del servicio	
Índice de Satisfacción	

** Incluye experiencia; conocimiento técnico; trato en la atención al cliente.

Tabla de análisis de satisfacción de clientes:

Tabla de análisis de satisfacción de clientes					
CRITERIOS	CLIENTE				PROMEDIO SATISFACCIÓN
	B	R	Y	X	
Cumplimiento del calendario					
Cumplimiento en la puesta a disposición de recursos según fecha requerida					
Calidad de la flota (antigüedad, estado, equipamiento)					
Calidad del personal**					
Compenetración del personal de campo con el trabajo					
Compromiso y eficacia de líderes de proyecto en resolver inquietudes/ Requerimientos					
Capacidad de respuesta de la compañía ante nuevas solicitudes					
Empatía, honestidad y franqueza de la empresa					
Relación precio-calidad del servicio					
Índice de Satisfacción					

** Incluye experiencia; conocimiento técnico; trato en la atención al cliente.

ANEXO II

	Eje de Acción N°1		Eje de Acción N°2		Eje de Acción N°3			
Tipo de Procesos	Procesos de Gestión Operativa			Procesos de Gestión de Clientes		Procesos de Gestión de la Innovación		
Objetivos Estratégicos	(P1) Disminuir el costo total de adquisición de productos y servicios y costo de producir servicios		(P4) Liderar en capacidad de respuesta y calidad		(P5) Buscar clientes de alto valor		(P7) Innovar en los servicios prestados para mejorar experiencia del cliente	
	(P2) Desarrollar proveedores de alto valor				(P6) Adquirir clientes rentables		(P8) Anticipar futuras necesidades de los clientes	
	(P3) Optimizar inventarios de materiales y consumibles							
Familias de puestos Estratégicos	Gerente de Mantenimiento	Director de Compras	Líderes de proyectos	Director Comercial	Director de Desarrollo de nuevos servicios	Analista de Experiencia del Cliente		
Habilidades Requeridas	Conocimientos							
	Experiencia en su materia	Experiencia en su materia	Experiencia en su materia	Conocimiento en técnicas de captación y gestión de cuentas comerciales	Experiencia en su materia	Experiencia en su materia		
			Conocimiento del cliente	Experiencia en su materia		Conocimiento del cliente		
				Conocimiento de la industria/ sector		Conocimiento de la industria/ sector		
				Conocimiento de la empresa				
	Habilidades							
Liderazgo	Negociación	Negociación	Ventas y Negociación	Gestión de proyectos	Habilidades analíticas			
Comprensión financiera del negocio	Gestión de relaciones (interpersonales)	Gestión de relaciones (interpersonales)	Gestión de relaciones (interpersonales)	Liderazgo	Gestión de relaciones (interpersonales)			
Gestión de relaciones (interpersonales)	Utilización de sistemas de información	Gestión de proyectos	Comprensión financiera del negocio	Creatividad	Comprensión financiera del negocio			
		Resolución de problemas	Trabajo en Equipo		Trabajo en Equipo			
		Liderazgo						
		Comprensión financiera del negocio						
	Valores							
Trabajo en Equipo	Asociación con proveedores	Foco en el cliente	Orientación hacia resultados	Orientación hacia resultados	Foco en el cliente			
Cantidad actual								
Calificados								
Disponibilidad Capital Humano								

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ⁱ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. p. 18.
- ⁱⁱ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 51.
- ⁱⁱⁱ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 52.
- ^{iv} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 53.
- ^v Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos – *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Press. P. 85.
- ^{vi} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 12.
- ^{vii} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 13-14.
- ^{viii} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 26.
- ^{ix} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 246.
- ^x Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 33.
- ^{xi} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 90.
- ^{xii} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 91.
- ^{xiii} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 94.
- ^{xiv} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 123.
- ^{xv} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos – *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Press. P. 95.
- ^{xvi} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos – *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Press. P. 154.
- ^{xvii} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2018). El Cuadro de Mando Integral – *The Balanced Scorecard*. 3º Edición Revisada. Harvard Business Press. P. 161.
- ^{xviii} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos – *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Press. P. 91.
- ^{xix} Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos – *Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Press. P. 292.