

EL PROCESO DE BALANCED SCORECARD: MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Daniel Sarmiento Pavas*
Diana Carolina Naranjo Medina**

Presentación

El presente trabajo constituye el fruto de la investigación realizada por los autores con el ánimo de poner en un lenguaje simple una de las herramientas más utilizadas en el mundo empresarial contemporáneo.

El tema del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard ha revolucionado la gerencia moderna, logrando presentar una manera de conectar la actuación gerencial con el planeamiento estratégico.

Por esta circunstancia, en los capítulos iniciales se les da preponderancia a los conceptos estratégicos más usados, que constituyen la base sobre la que se construye el CMI.

Luego se discute en detalle la conformación de cada perspectiva con los indicadores más utilizados y en la última parte se propone un caso hipotético para ilustrar la construcción del CMI.

Esperamos que este escrito pueda ser de utilidad para estudiantes, docentes y personas interesadas en conocer el funcionamiento de este valioso modelo de gestión empresarial.

Introducción

Desde mediados de los años 90 del siglo pasado, el CMI se volvió un instrumento de gran difusión en el mundo de los negocios. Como ocurre cada vez

* Coordinador del Área Contable y de Cuentas de la Facultad de Contaduría Pública.

** Auxiliar de Investigación en el proyecto.

que se propone una nueva herramienta administrativa, se generó un gran *boom* alrededor del tema.

Sin embargo, el CMI no constituye simplemente una moda. Es una poderosa herramienta, que usada en contexto junto con la demás teoría administrativa y financiera puede ser de gran utilidad para guiar el rumbo de una organización en tiempos tan difíciles como los actuales.

Los autores han hecho acopio de múltiples fuentes bibliográficas y planteado un esquema sencillo partiendo de los conceptos estratégicos para luego ambientar históricamente el tema, plantear el proceso de construcción del CMI y concluir con un ejemplo propuesto para integrar las diversas herramientas de planeación que se conjugan con el diseño del CMI.

Esperamos que este trabajo pueda ser utilizado como guía por todos aquellos interesados en conocer este modelo de gestión y aplicarlo en el medio nuestro.

1. Unas palabras sobre la medición organizacional

Desde el surgimiento de la empresa moderna como consecuencia de la revolución industrial ocurrida entre finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XX, los inversionistas estuvieron siempre inquietos por resolver una pregunta: ¿qué tan bien funciona nuestro negocio?

La respuesta a esta pregunta se buscó inicialmente en la contabilidad. De hecho, hasta hace muy pocos años, la contabilidad siguió siendo el parámetro de medición por excelencia para determinar si un negocio era bueno o no.

En un comienzo, para la medición se usaron los estados financieros, primariamente el balance general y el estado de resultados. En la práctica, la información suministrada por los dos permitía ver, por un lado, qué tan grande era el negocio, en manos de quién se encontraba, qué tan fuerte era la participación accionaria y, por otro, qué tan bien había hecho su papel la administración, reflejada esa gestión en los resultados del ejercicio.

Los estados financieros se convirtieron en poco tiempo en la herramienta de decisión más importante para todos los interesados en una empresa en particular. Fue así como se constituyeron en la base usada por los bancos para otorgar crédito, en el soporte de los inversionistas para participar en el mercado de capitales, etc.

No fue necesario que transcurriera mucho tiempo antes de que comenzaran a desprenderse de las cifras de los estados financieros relaciones de diverso or-

den. Aparecen entonces los indicadores financieros, ya ampliamente utilizados a finales del siglo XIX.

Ahora, de manera somera, echemos un vistazo a las empresas de ese entonces, básicamente en Europa y Estados Unidos, puesto que la industrialización en los demás países era aún muy deficiente.

Algunas características generales de una organización de la época eran:

- Un alto componente de activos fijos, dado que la maquinaria ocupaba un renglón vital de la organización, y requería por consiguiente grandes instalaciones.
- Un alto número de empleados, puesto que a pesar de la industrialización, aún no aparecía el computador y casi todas las actividades eran completamente manuales. Además, las máquinas existentes requerían un gran número de operarios para su manejo.
- Mercados crecientes que implicaban relativamente poco esfuerzo para la captura y mantenimiento de clientes, por un lado, por la poca oferta de productos diversos con su consecuente baja competencia, y por otro, por la avidez con la que eran recibidos, con algunas excepciones, los nuevos productos por la naciente sociedad de consumo.
- Lentitud en la difusión y acceso a la información, debido a la etapa formativa de los medios de comunicación.
- Largos ciclos de vida del producto, puesto que aunque el cambio tecnológico era más veloz que nunca antes, no ocurría con la velocidad a la que lo haría luego.
- Baja regulación estatal, explicada en la confrontación para el Estado de un fenómeno que era antes escaso, lo cual requirió cierto tiempo para reaccionar con respecto a su regulación, vigilancia y tributación.

Desde luego, en este ambiente, los estados financieros y sus correspondientes indicadores resultaban suficientes para medir el *performance* organizacional. No debe olvidarse que, aunque el cambio tecnológico se dio rápidamente desde la revolución industrial, su velocidad no ha permanecido constante. Por el contrario, ha sido progresiva, y no en términos aritméticos, sino más bien geométricos, al punto de considerarse actualmente que el conocimiento humano se duplica casi en términos anuales.

Teniendo en cuenta las líneas anteriores, ¿tendrán aún validez los estados e indicadores financieros como parámetros de medición? ¿Es la contabilidad un modelo anacrónico e inútil?

No creo que debamos ser radicales en este aspecto. Los estados financieros siguen sirviendo, y sirven aún como parámetro de medición, amén de su utilidad como herramienta de control. Una contabilidad desordenada, poco confiable o inexistente, impide conocer la situación de la empresa, a pesar de que los estados financieros no basten. Son condición necesaria pero no suficiente.

Siendo así, ¿entonces qué les falta? ¿por qué no son suficientes para medir? La respuesta comenzó a buscarse en la posguerra. La competencia comenzó a incrementarse rápidamente. Además, como suele ocurrir, paradójicamente la Segunda Guerra Mundial generó la aparición de nuevas técnicas y tecnologías, tales como la investigación de operaciones, la teoría de sistemas y el desarrollo del computador, entre otras. También originó una era de diversificación.

Las empresas tuvieron que aprender a ser más cuidadosas con el manejo de los recursos. La búsqueda de eficiencia comenzó a ganar terreno. Es entonces cuando adquiere preponderancia un nuevo estado financiero, que hasta los años 50 no era muy popular: el Estado de Cambios en la Situación Financiera (ECSF). La razón fue la conciencia de que las utilidades no significaban fondos y que una empresa podía presentar resultados positivos, a pesar de que estuviera languideciendo por falta de recursos.

El ECSF, complementado con flujos de caja, siguió usándose hasta el final de los años 80, cuando la situación mundial comenzó a mostrar cambios muy importantes.

1.1. Los cambios y su impacto en el mundo organizacional

Un componente fundamental en los cambios que han afectado a las empresas en las últimas tres décadas ha sido el del procesamiento, acceso e intercambio de información, pero no es el único.

1.1.1. El cambio político

Antes de hablar de la información debemos mencionar otros aspectos que han presentado cambios de fondo, con un impacto directo en la marcha de las organizaciones.

Uno de ellos es el entorno político. Hasta los años 80, era fácil dividir el mundo en dos grandes grupos: capitalismo y socialismo. El derrumbamiento de la Unión Soviética significó en la práctica la desvirtuación de la validez del modelo de economía planificada.

Esta circunstancia implicó la adición inmediata de un bloque importante de países a la economía de mercado, ampliando tanto la demanda como la oferta de bienes y servicios.

Los países que insistieron en el modelo socialista o comunista tuvieron que hacer modificaciones sobre la marcha, so pena de sufrir las consecuencias del ostracismo. El ejemplo más contundente es sin duda China, país que ha inundado los mercados mundiales con productos de muy bajo precio, llevando a la quiebra a muchas compañías. Colombia no ha sido la excepción y ha tenido que enfrentar, en muchas ocasiones de manera traumática, el efecto chino en la demanda de productos colombianos en el mismo mercado doméstico. Sobra decir que el efecto es aún más duro en el mercado internacional.

1.1.2. El cambio en los modelos económicos

Hasta comienzos de los años 80, los modelos económicos proteccionistas seguían siendo muy frecuentes, facilitando la continuidad y supervivencia de compañías con grandes ineficiencias, tanto en costos como en calidad, innovación y servicio.

A pesar de que desde mediados del siglo pasado comenzó a hablarse en los medios académicos de nuevas teorías organizacionales y de temas como calidad total, la protección y los subsidios estatales hacían innecesarios los esfuerzos por un cambio radical.

El panorama se transformó de manera definitiva con la globalización impulsada por los acuerdos de libre comercio, que obligaron a los países a adoptar modelos de libre mercado, para evitar el suicidio que hubiera significado quedarse al margen de la apertura.

Es un hecho que el más duro golpe lo recibieron las economías tercermundistas, entre ellas las latinoamericanas, si se tiene en cuenta que las economías del oriente asiático ya venían practicando de tiempo atrás la calidad como norma básica.

Por esta razón, muchos consideran que la crisis económica vivida por la mayoría de países latinoamericanos durante la segunda mitad de los años 90 se debió a la adopción abrupta del modelo neoliberal, sin que existiera la infraestructura necesaria para afrontar el reto.

De una manera u otra la situación es irreversible, y la única alternativa de las empresas que han sobrevivido y las nuevas que han aparecido es lograr dar el viraje necesario para responder a las necesidades de un mercado que es cada

vez más exigente porque está cada vez más dotado de opciones múltiples en todos los términos.

1.1.3. El cambio en los sistemas de información

Hemos dejado este campo para el final, pues consideramos que es el más importante en el tema que nos ocupa.

En 1958 Wiener, padre de la cibernética, escribía unas palabras que parecen pronunciadas hoy: "... somos los esclavos de nuestro progreso técnico... hemos modificado tan radicalmente nuestro ambiente que ahora debemos cambiar nosotros mismos para poder existir en este nuevo medio".

El cambio en la información ha ido de la mano con el cambio tecnológico. Es indudable que el hito preponderante en este punto es la aparición del PC.

Si bien es cierto que los computadores se volvieron trascendentales en el procesamiento de la información desde los años 60, también lo es que el tamaño de los procesadores, la ineficiencia de los dispositivos, especialmente de los periféricos, la baja capacidad de almacenamiento, la lentitud del procesamiento, el uso de lenguajes de programación poco amigables y el costo prohibitivo, entre otros factores, dificultaban enormemente su uso generalizado.

Otro fue el escenario al aparecer el PC en 1980, con un sistema operacional de fácil uso. Los precios bajaron ostensiblemente y la tecnología estuvo por primera vez al alcance, inclusive, de los microempresarios.

Durante estas dos décadas y media hemos sido testigos del impresionante avance que ha tenido este artefacto. Los precios han caído de manera increíble y la actualización, tanto de dispositivos como de *software*, lleva a la obsolescencia de la tecnología utilizada en sólo meses.

Si a esto le sumamos el avance de los sistemas expertos, la proliferación de *software* para data-warehouse, la existencia cada vez mayor de diseños organizacionales en red y virtuales, la práctica cada vez más frecuente de benchmarking cooperativo y colaborador y otros adelantos similares, es evidente que lo que menos tenemos hoy, es dificultad en el acceso a la información.

El corolario de este estado de cosas es, sin duda, la aparición y avance inusitado de internet, que de tener unos cuantos millones de páginas a mediados de los años 90, ha pasado a estar constituida en la actualidad por más de 20.000 millones según un estudio realizado por Unilat, que ha tomado en cuenta infor-

mación de Cyveillance y Google, entre otros, en el que también afirma que cada día se cuelgan en internet más de 7 millones de páginas¹.

Todo lo expresado en los párrafos anteriores nos lleva a construir las características de la organización actual, en términos totalmente opuestos a los que describíamos atrás para la organización tipo de la era industrial.

En consecuencia, la organización de hoy se caracteriza, entre otras cosas, por:

- Disminución de la importancia de los activos fijos como activos productivos, debido a la racionalización de los procesos industriales, el abaratamiento relativo de los equipos, el uso de materiales más eficientes y el énfasis en procesos automatizados.
- Lo anterior ha llevado a fuertes reducciones en el empleo. Las cifras así lo confirman, especialmente durante la primera mitad de la década pasada, cuando el índice de desempleo en algunos países europeos superó el 20%.

El componente de mano de obra, que era el elemento más importante del costo, ha pasado a un segundo plano. Adicionalmente, la búsqueda constante de sinergias conlleva la reducción de miles de empleos en las grandes empresas. Todo lo dicho, sin contar la marcada tendencia a mostrar resultados reduciendo cada vez más los costos ante la impotencia en la generación de ingresos, tal como lo expone acertadamente GARY HAMEL².

- Mercados altamente cubiertos, algunos de ellos saturados, donde es necesario luchar a brazo partido para capturar los clientes. Tal vez un caso típico de este fenómeno lo constituyen los bancos. Hasta los años 80, las entidades financieras no tenían que hacer mayor esfuerzo para colocar sus productos. De hecho, la banca colombiana era una de las más ineficientes del continente, al comparar sus gastos administrativos con sus activos totales. Aunque en este sentido ha habido una leve mejoría, aún sigue siendo crítica esta relación, que a abril del 2004 se encuentra en 0.057 cuando el promedio latinoamericano es de 0.043³. No obstante, la alta competencia ha obligado a los bancos a cambiar radicalmente sus políticas administrativas y de mercadeo. Hasta antes de la apertura, la banca contaba con privilegios hoy inimaginables. Los clientes debían rogar por un crédito y

1. "Se podría estimar, a partir de este estudio y por otras intersecciones, que el tamaño de la Red, en 2003, es del orden de 20.000 millones de páginas": Estudio publicado en Unilat.org
 2. GARY HAMEL. *Liderando la Revolución*, Bogotá, Norma, 2000.
 3. Asobancaria. Informe Financiero Mensual, junio de 2004.

las captaciones llegaban solas. Hoy, la situación es muy distinta. El esfuerzo para incrementar las colocaciones es enorme; los márgenes de intermediación han tenido que reducirse notoriamente, lo cual implica que hay que buscar las utilidades por otra parte, o sea, reduciendo costos.

- Fácil e inmediato acceso a la comunicación, a través del uso masivo de tecnologías como la fibra óptica, comunicaciones satelitales y teléfonos celulares, entre otros. Sobra mencionar el acceso a la información, al que ya nos referimos.
- Ciclos de vida del producto cada vez más cortos.
- Alta regulación estatal.

En estas circunstancias, la competencia es cada vez más difícil. La palabra clave en los negocios de hoy parece ser "innovación". Diferentes autores llaman la atención permanentemente sobre la importancia de estar alerta a los cambios y actuar de inmediato. En lo posible, adelantarse o generar el cambio, lo cual no siempre es sencillo. De ahí la validez de la imitación creativa de la que habla PETER DRUCKER en su libro *Innovation and Entrepreneurship*.

¿Y qué tiene que ver todo esto con la medición? Suponga que usted va caminando de noche por una calle del centro de la ciudad. Puede ver a qué distancia están los carros, si el semáforo está en verde o en rojo, qué personas caminan adelante, junto y detrás de usted, qué obstáculos hay en la acera, etc. Instintivamente, usted reacciona a toda esa información y se mueve de acuerdo con las circunstancias.

Pero si de repente se va la luz, innegablemente una sensación de temor e incertidumbre lo invadirá. Desconfiará de toda sombra que vea acercarse; sabe que tiene que moverse, pero tiene temor de los obstáculos, no se atreve a cruzar la calle, porque los semáforos no funcionan y teme un accidente. Anhela vehementemente salir a una zona iluminada, o sentirse protegido por alguien que en ese momento le dé seguridad. Desde luego, lo que más desea es que regrese de inmediato la luz. El centro de la ciudad siempre es un sector que nos causa alguna aprehensión, por lo menos en las ciudades latinoamericanas.

Pues bien, algo parecido les pasa a muchas empresas en el convulsionado siglo XXI. A muchas empresas se les ha ido la luz y se sienten caminando en las tinieblas. Saben que hay que hacer algo, pero no saben qué. Ensayan con diversas opciones, pero no logran establecer una luz coherente que guíe el camino. Analizan los estados financieros y no ven qué vía tomar con base en esa información. Con angustia, observan que una sombra siniestra se cierne sobre ellas y amenaza con aplastarlas inmisericordemente, pero no saben cómo evadirla.

Así como existen diversas formas de salir de la calle oscura, no existe un método único para lograr enfrentar y vencer las amenazas empresariales. Solamente unas herramientas para elegir el camino. Ya lo plantearon los creadores de la teoría de la contingencia. Si fuera fácil con un recetario tomar decisiones, las grandes empresas jamás se irían a la quiebra y no tendrían que recurrir a despidos masivos para ajustarse a la depresión de sus ventas, y bastarían los aportes de capital para crear un negocio exitoso.

Pero lo que sí es necesario es tener la certeza de que el diagnóstico es el correcto; la seguridad de que lo que vemos es lo que en realidad está ocurriendo; la tranquilidad de estar andando conforme se había previsto, para saber si esa previsión era o no correcta.

No tener la medición correcta es andar a oscuras. Pero cuando el camino se ilumina, no significa que vayamos por la vía correcta. Por ello, no basta con una buena medición. El camino elegido puede no ser el mejor. Es necesario, además, corregir el rumbo, si la elección no fue afortunada.

En otras palabras, es necesario saber si lo planeado estuvo bien o no; saber si la visión del negocio aún sigue siendo válida. Para ello, el diagnóstico acertado es fundamental.

1.2. La insuficiencia de la medición contable

Los cuestionamientos más importantes que se hacen a la contabilidad como herramienta de medición son:

La información es totalmente histórica. Esto significa conducir con el espejo retrovisor y no mirando a través del panorámico. Muchas veces ni siquiera el presente es un reflejo del inmediato pasado. Por ello, las normas de contabilidad obligan a revelar circunstancias importantes que hayan ocurrido una vez cerrados los estados financieros, y que deban ser conocidos por los usuarios de la información financiera⁴.

La contabilidad no involucra el incremento real del valor. Las normas de contabilidad sólo permiten la inclusión de los activos que hayan representado una erogación o un compromiso de pago real para su dueño. Sin embargo, cada vez más, los activos intangibles no registrados, como la calidad del personal y de la gerencia, la experiencia de la compañía, la innovación en procesos y pro-

4. Ver Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 10. Contingencias y Hechos Ocurridos después de la Fecha del Balance.

ductos, la imagen de marca, etc., cobran una importancia vital en el valor de un negocio. Una compañía no se compra por el valor de sus activos físicos (su planta y equipo, sus vehículos, sus muebles) sino por su potencialidad de incrementar el valor de la inversión para los dueños, que radica más en los intangibles que en los demás activos.

En los últimos tiempos, diversos autores han llamado la atención sobre este punto, tal como lo menciona la revista inglesa *Accountancy*: “las marcas, el conocimiento y las habilidades directivas se han convertido en los activos más valiosos de las grandes compañías”⁵.

Existen factores no financieros que no pueden ser medidos por la contabilidad. Desde el comienzo la empresa moderna ha usado los indicadores de gestión no financieros para medir la actuación gerencial. Sin embargo, en los últimos años este uso se ha incrementado notoriamente, al tiempo que aspectos como el incremento de las fuerzas externas mencionadas por PORTER se hacen cada vez más intensos.

La medición de la agilidad y calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes, la eficiencia logística, la calidad productiva, la productividad del personal, etc., no se efectúa con los estados financieros, sino a través del uso de indicadores que en muchos casos están relacionados más con aspectos cualitativos que cuantitativos.

1.3. Si la contabilidad no basta, ¿entonces qué es suficiente?

Hasta la llamada por HAMEL⁶ “era del desarrollo industrial”, el uso de la información histórica complementado con algunas herramientas de contabilidad administrativa era el punto de partida para la toma de decisiones. Actualmente, como consecuencia de la impresionante rapidez del cambio, es necesario que la alta gerencia pueda tener una visión completa de la organización que de manera permanente le muestre cómo es el desempeño en los frentes principales del negocio.

Esta visión de conjunto originó un concepto altamente difundido y cada vez más aplicado en todo tipo de empresas: el de Cuadro de Mando Integral.

5. *Accountancy*, agosto de 2002, pp. 47 y 48, Intangible Assets Business, traducción del autor.

6. HAMEL. Ob. cit.

1.4. El Cuadro de Mando Integral

Como su nombre lo indica, un Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de información que permite la toma de decisiones y el establecimiento del desempeño organizacional en todos los niveles, de acuerdo con las premisas previamente definidas.

En estas circunstancias, el CMI está compuesto por subsistemas que a su vez se analizan a través de indicadores. Para la definición de cada indicador, se consideran inductores de la actuación, basados en el diagrama causa-efecto. Como práctica general, y considerando que de lo que se trata es de contar con un modelo global, pero eficiente, los indicadores usualmente no pasan de 20.

1.4.1. El CMI y el concepto de alineación

El CMI solo, tampoco es suficiente. Como un tablero lleno de indicadores, no sirve de mucho si no está atado al proceso administrativo del negocio. Por consiguiente, es necesario empezar por el principio, y ese principio es la planeación.

De ahí que el CMI, relacionado directamente con la planeación, se constituye, más que en una poderosa herramienta, en todo un modelo de gestión. Para que así sea, se requiere que la compañía lleve a cabo un proceso de planeación serio, y que ese proceso sea debidamente valorado y haga parte de la cultura organizacional.

En consecuencia, la organización debe tener previamente definidos su misión, su visión, sus valores y principios, sus objetivos y su estrategia.

Siendo así, el CMI permite dos beneficios indudables:

- Servir como vehículo de comunicación estratégica.
- Permitir que el desempeño esté ligado directamente con el plan estratégico.

En este sentido es que debe entenderse el término alineación. Según Khadem, la alineación es “una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo”⁷.

7. RIAZ KHADEM. *Alineación total*, Bogotá, Norma, 2002.

Lo anterior nos lleva a concluir que una organización desalineada es aquella donde el plan estratégico no existe, no es parte vital del proceso administrativo o existe la creencia general de que sí es vital, porque se recitan sus componentes de memoria, pero en la práctica la actuación obedece a esfuerzos de corto plazo, frecuentemente incongruentes con el plan estratégico.

Es más o menos lo que ocurre con un automóvil. Cuando sale del almacén, todas sus partes están debidamente situadas y funcionan con total sincronía. Sin embargo, con el paso del tiempo, el uso del vehículo, el efecto de huecos y baches y otros factores, las llantas comienzan a moverse en direcciones diferentes. Si el problema se deja sin corregir, pueden ocurrir daños cada vez más graves en el vehículo, amén de la pérdida de estabilidad que genera esta situación. Por lo tanto, es necesario estar revisando con relativa frecuencia si el vehículo se encuentra debidamente alineado. Esto significa, ver si las llantas se mueven todas hacia la misma dirección.

De la misma manera, una empresa desalineada tiene sus ruedas girando en direcciones distintas.

Es posible que se haya ido desdibujando el plan estratégico y solamente se esté caminando con un plan de corto plazo. En este caso el carro va sin un rumbo definido. Está andando solamente con las luces bajas y no ve la proyección del camino.

O tal vez, el área de producción persigue unas metas inmediatas de reducción de costos, mientras la comercial está pensando en crecer su participación de mercado y la financiera en los indicadores de retorno, cuando estos objetivos no coinciden con la visión ni con la estrategia de negocio. No es que estas metas no sean deseables, sino que la prioridad debe estar enfocada a la realización de la visión y el cumplimiento de la estrategia. Aquí las ruedas giran en direcciones diferentes y la empresa está desalineada.

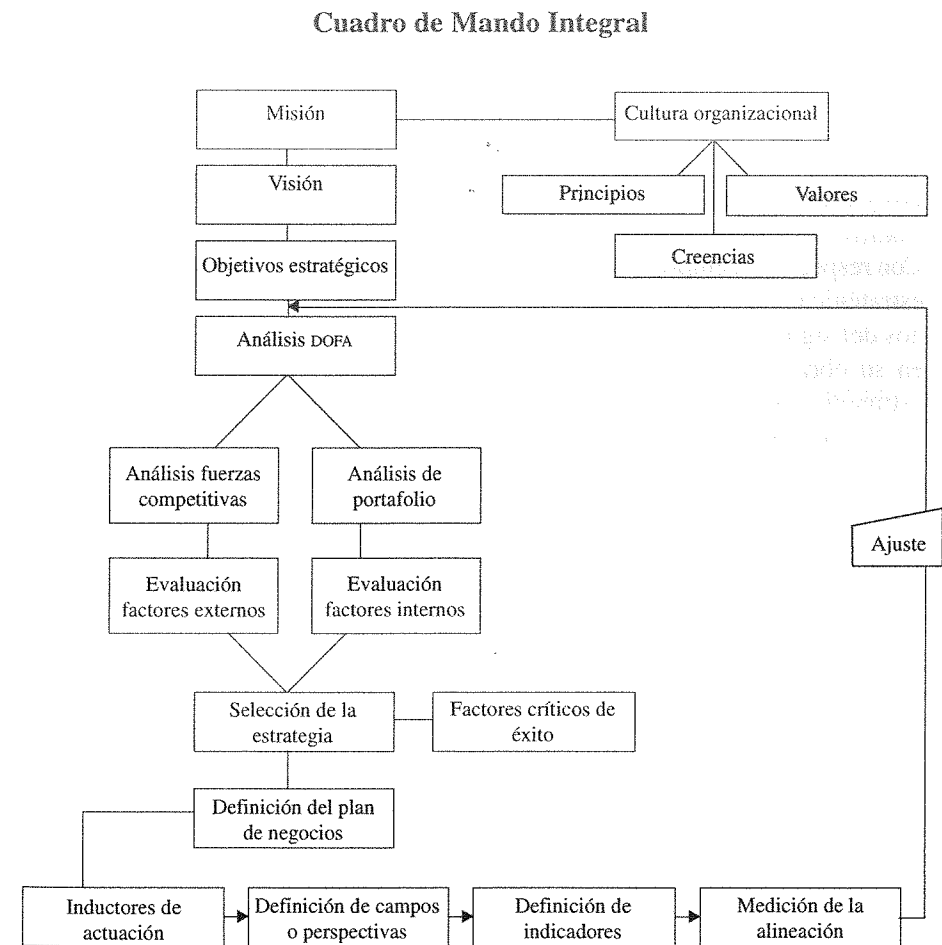
Como sea, es necesario garantizar algunos aspectos básicos para lograr la alineación. Ellos son:

- Un plan estratégico bien estructurado.
- Una estructura organizacional coherente.
- Unos valores claramente comunicados y compartidos.
- Factores críticos de éxito personales y grupales.
- Un sistema de evaluación equilibrado y justo.
- Un sistema remuneratorio ligado a la actuación.

En este contexto, el CMI permite tomar las definiciones estratégicas, comunicarla hasta el último nivel organizacional, medir la actuación y facilitar los correctivos, bien sea a la actuación o a los aspectos estratégicos.

En el gráfico siguiente se muestra la secuencia de los diferentes aspectos involucrados en el proceso planeación-alineación:

GRÁFICO 1
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



2. Conceptos de planeación estratégica

2.1. Concepto

La planeación estratégica es un instrumento que permite a las empresas prepararse para afrontar las diversas situaciones que se pueden presentar en un futuro, facilitando la orientación de sus esfuerzos hacia las metas organizacionales, por lo cual es indispensable conocer y aplicar los elementos que hacen parte del proceso de planeación.

La planeación estratégica tiene como objetivo dirigir la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adecuadas a sus recursos y su know how, y que brinden un valor agregado en crecimiento y rentabilidad. Para lograrlo, la organización debe tener claramente definidas su misión y visión, de tal manera que pueda determinar con certeza sus objetivos estratégicos y establecer su estrategia de negocio.

Con respecto a la empresa moderna, los antecedentes más antiguos de planeación estratégica (puesto que de planeación ya habían hablado los clásicos a comienzos del siglo XX) se remontan a 1944, cuando VON NEUMAN y MORGENSTERN, en su obra *Teoría de juegos y comportamiento económico*, se refieren a la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Aunque este no es un texto de teoría administrativa, consideramos importante efectuar un breve repaso de los conceptos de planeación, antes de adentrarnos en el estudio del CMI.

2.1.1. Misión

La misión es un breve enunciado que resume la tarea básica organizacional; la razón de ser del negocio. Se fundamenta en los valores que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas los miembros que colaboran en el desarrollo de la organización.

La misión sirve para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa ante las oportunidades que se generan en el medio en el que la empresa se desenvuelve y le permite orientar sus programas en una forma clara, puesto que ello optimizará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

Aunque frecuentemente la misión se convierte en letra muerta y pasa a ser no más que un cuadro con un enunciado pegado en la pared, es un valioso instrumento que permite que los empleados comprendan la importancia de su trabajo.

La responsabilidad sobre su definición es de los socios o accionistas y la alta gerencia del negocio.

Al establecer la misión, es importante tener en cuenta algunos aspectos como:

- No usar un lenguaje confuso.
- No redactar un enunciado demasiado largo.
- Tampoco redactar un enunciado demasiado escueto, que no diferencie la misión de la organización, de la de otras, que posiblemente tengan una misión diferente, aunque estén en el mismo segmento de mercado.
- No repetir el objeto social en otras palabras.
- Considerar los valores que resultan imprescindibles para la compañía, y que deben ser compartidos por todos los empleados.

A manera de ejemplo, a continuación citamos la misión de Industrias Alimenticias Noel S.A. y del Grupo Empresarial Bavaria.

Nuestra Misión

En Noel orientamos el talento de la gente y los recursos a proporcionar a los consumidores productos alimenticios que les brinden nutrición, placer y confianza. Afianzamos el liderazgo en el mercado colombiano y una posición importante en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y el posicionamiento de nuestras marcas. Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo integral de nuestra gente, contribuimos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad.

Es bueno considerar en este ejemplo los aspectos clave que citamos atrás:

- El lenguaje de redacción es claro y sencillo.
- El texto se encuentra definido en menos de nueve renglones.
- A pesar de que no es un texto largo, permite identificar los aspectos en los que la compañía se diferencia de sus competidores directos.
- Seguramente si revisáramos el objeto social, veríamos que es mucho más extenso y difuso que la misión, la cual persigue un objetivo muy diferente.
- La tarea básica es ofrecer productos alimenticios que brinden “nutrición, placer y confianza”. Como se observa, no se trata solamente de fabricar y vender productos alimenticios.

- Se mencionan palabras claves como "calidad", "servicio al cliente" e "innovación (principios)", entre otras.

En resumen: en el caso analizado la misión dice claramente el para qué de la empresa y qué cosas son importantes para ella.

A continuación citamos la misión del Grupo Empresarial Bavaria. Haga el lector su propio análisis.

Nuestra misión (Grupo Empresarial Bavaria)

Somos una empresa multinacional, productora y comercializadora de bebidas, que aspira a estándares de categoría mundial, con productos que son líderes en todos nuestros mercados.

Nos distinguimos por la excelencia de nuestra gente, la calidad de nuestras marcas y productos y la eficiencia en todos los procesos, de tal manera que aseguramos la preferencia de nuestros consumidores y clientes, el reconocimiento de la comunidad y la generación de valor para nuestros accionistas.

2.1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es una de las herramientas fundamentales para apoyar la misión de las empresas cuyo principal objetivo es ser compañías competitivas.

La cultura organizacional es concebida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la empresa y, por tanto, tiene una influencia directa sobre la toma de decisiones y sobre el comportamiento de la empresa.

2.1.2.1 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional está presente en todas las actividades que desarrollan los empleados de una compañía. Es por ello que Monsalve (1989) afirma que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que se encuentran en la sociedad y representa un factor activo que promueve el desarrollo.

La cultura establece la forma como una empresa funciona. Esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la herramienta invisible donde la visión obtiene su guía de acción. Del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno, dependerá el éxito de los proyectos de transformación.

DEAL y KENNEDY (1985) aseguran que la cultura organizacional es "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares, y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".

Algunos enfoques sobre cultura organizacional la conciben como una visión general para entender el comportamiento de las empresas; otros enfoques han optado por conocer con profundidad el liderazgo, los roles y el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Al establecer una cultura organizacional basada en valores, se espera que todos sus miembros desarrollen un sentido de pertenencia con los propósitos estratégicos de la empresa y extiendan conductas autocontroladas (SCHEIN, 1985). Es decir, una cultura es la forma de hacer las cosas en un entorno específico.

2.1.2.2. Características de la cultura organizacional

Las empresas, como las personas, son únicas. Quizás haya empresas que se parezcan, pero nunca son idénticas. Es así que cada organización posee su propia historia, su forma de ejecutar sus actividades, sus procesos de comunicación, su filosofía y su método para la toma de decisiones.

Al ser distintas una de otra, las empresas hacen que su cultura sea de por sí única y exclusiva, lo cual permite un alto grado de cohesión entre sus empleados, siempre y cuando ellos entiendan y compartan los principios, valores y creencias.

2.1.2.2.1. Valores organizacionales

Cuando los empleados de una empresa juzgan las situaciones, actos o personas, lo hacen sobre una base de evaluación que está constituida por valores organizacionales.

Los valores son la columna vertebral de cualquier cultura organizacional; sobre ellos se define el éxito en términos concretos para los miembros de la empresa y se establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía de la empresa para obtener el éxito, los valores suministran un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Por consiguiente, los valores deben estar claros en la voluntad de los creadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión. El rasgo adicional de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino

también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus empleados.

2.1.2.2.1.1. Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en una herramienta motivadora de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la empresa, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son propuestos, enseñados y apropiados dentro de una realidad concreta y no como conceptos absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas en las características culturales y sociales.

Los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los empleados y niveles de la empresa, para que exista un juicio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los empleados con la compañía.

Un claro ejemplo de principios y valores es Microsoft, que los define así:

Los principios centrales para lograr nuestra misión son:

Gente brillante con grandes valores

Para cumplir nuestra misión necesitamos gente que sea brillante, creativa y dinámica, y que comparta los siguientes valores:

Integridad y honestidad

- Pasión por los clientes, los socios de negocios y la tecnología.
- Abierta y respetuosa con otros y dedicada a mejorarlos.
- Disposición para asumir grandes retos y llevarlos hasta el final.
- Autocrítica y comprometida con la excelencia y la superación personales.
- Responsable de los compromisos, los resultados y la calidad de los clientes, los accionistas, los socios de negocios y los empleados.

Excelencia

En todo lo que hacemos.

Cómputo confiable

Reforzar la confianza del cliente a través de la calidad de nuestros productos y servicios, nuestras respuestas y responsabilidad y nuestra predicción en todo lo que hacemos.

Amplia conexión con el cliente

Conectarnos con los clientes, comprender sus necesidades y cómo utilizan la tecnología y ofrecer valor a través de información y soporte para ayudarlos a explotar su potencial.

Liderazgo en plataforma innovadora y responsable

Extender la innovación, los beneficios y las oportunidades de nuestra plataforma para los clientes y los asociados; disposición para comentar nuestra dirección futura; obtener retroalimentación; y trabajar con otros para asegurar que sus productos y nuestras plataformas trabajen bien juntas.

Permitir que la gente haga cosas nuevas

Mayor variedad de opciones para los clientes al identificar nuevas áreas de negocio; desarrollar productos nuevos; integrar los nuevos escenarios del cliente en los negocios existentes; explorar la adquisición de talento y experiencia claves; e integrarnos aún más con los asociados nuevos y existentes.

Un enfoque global e inclusivo

Pensar y actuar de manera global; contar con una fuerza laboral multicultural que tome decisiones innovadoras en un universo diverso de clientes y asociados; innovar para reducir el costo de la tecnología; y mostrar nuestro liderazgo en soporte a las comunidades donde vivimos y trabajamos.

2.1.3. Visión

La visión es aquella idea que se tiene de la empresa en el futuro. Es el sueño más anhelado a largo plazo que expone de manera evidente y ante todas las personas interesadas el gran desafío empresarial que motiva e incentiva la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Fortalece el liderazgo de la alta gerencia, puesto que permite entender lo que se quiere construir a futuro, y a su vez es un facilitador para orientar la capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Tal como sucede con la misión, su definición corresponde a los socios y la alta gerencia, quienes son los que deben establecer a dónde quisieran llevar a la empresa en el largo plazo.

Desde luego, el sueño por conquistar debe estar en consonancia con la razón de ser de la organización, expresada en la misión. Algunas de las características de la visión son:

- Es un sueño cuantificable.
- Es un sueño alcanzable, lo que no implica que no pueda incorporar un alto grado de dificultad.

- Tiene una fecha esperada de cumplimiento.
- Es un enunciado concreto, comprensible e inspirador.

La visión, al igual que la misión, corre el riesgo de convertirse en letra muerta, bien sea porque el entorno o las circunstancias han hecho cambiar el sueño, porque ha cambiado la misión sin afectar la visión, o porque ya el sueño se alcanzó.

En este último caso es necesario redefinir la visión, lo cual hace parte del ejercicio de revisión de la planeación estratégica, que aunque se defina para un lapso de 3 a 5 años, por lo general, debe ser evaluada constantemente, por lo menos con una frecuencia anual.

Algunos ejemplos de visión son citados enseguida:

Grupo Empresarial Bavaria

Constituimos en uno los siete primeros grupos cerveceros del mundo en términos de ventas y EBITDA para el año 2006.

Almacenes Éxito

Hacia el año 2005 nos consolidaremos en el mercado colombiano como la organización de comercio al detal líder en almacenes de grandes superficies y supermercados.

En estos casos es fácil encontrar los requisitos clave de la visión que mencionamos atrás.

Cada uno de estos ejemplos define un sueño cuantificable, alcanzable, determinado en el tiempo e inspirador.

2.1.4. Objetivos estratégicos

A partir de la definición de la visión y la misión se determinan los objetivos estratégicos y se despliega la estrategia, que puede ser mostrada directamente en forma de mapas estratégicos.

Un objetivo estratégico es la plataforma con base en la cual se construyen todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la empresa. Sirve para evaluar el desempeño corporativo y medir el avance o atraso que existe en relación con los grandes propósitos empresariales. Está conformado por cuatro componentes principales que son: imagen objetivo, factores críticos de éxito, prioridades y parámetros de evaluación.

GRÁFICO 2
OBJETIVO ESTRATÉGICO

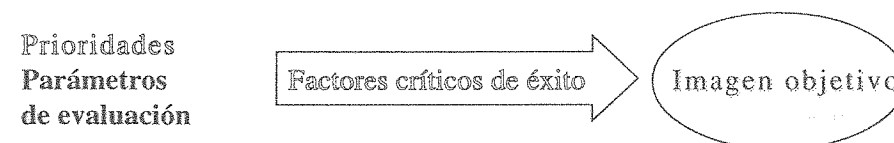


Imagen objetivo. Como su nombre lo indica, es la fotografía del futuro de la empresa, en el campo en el que se ha definido el objetivo. Se desprende de lo anterior que los objetivos estratégicos son versiones más específicas de la visión. Por lo tanto, comparten sus características.

Factores críticos de éxito. Corresponden a los aspectos imprescindibles para lograr la materialización de la imagen objetivo. Deben plantearse a nivel organizacional, grupal y personal, puesto que en cualquier caso están ligados no sólo al cumplimiento de la visión, sino a la generación permanente de valor, y la creación de valor se da desde la actuación individual. Desde el punto de vista organizacional, se definen en función de la imagen objetivo y deben estar en consonancia con los valores y principios que apoyan la misión.

En consecuencia, no puede definirse una lista inmodificable y aplicable en todos los casos. No son trajes con tallas únicas; deben confeccionarse a la medida. Por ejemplo, si una imagen objetivo es avanzar hasta el primer puesto en recordación de marca en un periodo de tres años para ropa deportiva, algunos factores críticos, considerando que se ajusten a los demás aspectos estratégicos señalados antes, podrían ser:

- Un plan publicitario de impacto dirigido al mercado objetivo.
- Diseño, calidad y precio del producto acordes con la promesa publicitaria.
- Canales de distribución efectivos y suficientes.

La lista puede continuar, considerando todos los aspectos sin los cuales la imagen objetivo jamás sería una realidad.

En el plano grupal y personal, los factores críticos de éxito han sido muy claramente definidos por KHADEM⁸, como los aspectos en los que cada persona pue-

8. RIAZ. Ob. cit., pp. 80 a 82.

de contribuir a los resultados organizacionales. Bajo este punto de vista, los factores críticos de éxito, sobre los que volveremos más adelante, están conformados por tres componentes: los factores críticos de los resultados (que indican la contribución personal al resultado), los factores críticos de la administración (la contribución con los esfuerzos de las personas a cargo) y los factores críticos de influencia (la contribución de los homólogos).

Prioridades. Como los objetivos estratégicos son de largo plazo y alto impacto organizacional, no todos tienen la misma trascendencia. Debido a que el cumplimiento de un objetivo consume recursos y estos son escasos, es necesario efectuar una categorización para establecer el momento y la forma como se van a atacar. La categorización no es muy difícil, si se tienen en cuenta los factores previamente señalados. Es decir, si se efectúa un análisis de la imagen objetivo y los factores críticos de éxito, es casi una consecuencia natural el establecimiento de los niveles de importancia.

Lo dicho no significa que debe trabajarse en el cumplimiento de un objetivo y esperar hasta que se realice para empezar a buscar el cumplimiento de un segundo. Las empresas, como organizaciones complejas, tienen que atacar diversos frentes al mismo tiempo, puesto que de lo contrario el fracaso sería inevitable.

De lo que se trata es de establecer qué es más importante, qué tiene más impacto, qué es vital.

Varios factores afectan esta decisión. Entre ellos, tendríamos que mencionar:

- Situación actual de la empresa.
- Comportamiento financiero.
- Perspectivas macro y microeconómicas.
- Problemas críticos.
- Productividad.

Por ejemplo, si la compañía tiene un alto nivel de quejas y reclamos, es necesario considerar este aspecto como prioritario para poder crecer. Mientras no se mejore la imagen y se logre la adhesión del cliente, ninguna estrategia que se defina puede tener éxito. Como se puede observar, un problema de esta naturaleza está estrechamente relacionado con la imagen objetivo, porque muestra la brecha entre lo que queremos ser y lo que somos, y está también relacionado con los factores críticos de éxito, porque nos dice que el servicio al cliente es básico para mejorar la actuación.

Parámetros de evaluación. Un objetivo no sirve de mucho si no se define cómo se puede verificar su cumplimiento. Esto significa que debe establecerse la regla con la cual se medirá el cumplimiento del objetivo. Esta regla puede ser de tiempo, de costo, de calidad o de cantidad.

En este punto es fácil ver la relación existente entre planeación y control, puesto que la evaluación sólo puede efectuarse cuando el hecho ha ocurrido, lo cual sería campo del control; pero la definición del parámetro de evaluación es una actividad que debe realizarse en el momento de la definición del objetivo. Ejemplo de un objetivo estratégico:

Grupo Empresarial Bavaria

Ejes Estratégicos del GEB

Orientar la empresa al mercado.

Todas las acciones del GEB estarán orientadas al conocimiento profundo del mercado, el sector y la competencia, para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente. En consecuencia, todos los procesos organizacionales deben tener como eje central el mercado.

Implementar la gerencia estratégica basada en la creación de valor.

El objetivo de los procesos de una gerencia basada en valor es el logro de la mayor eficiencia y rentabilidad, finalizado en el cumplimiento de la oferta comercial y un excelente servicio para los clientes.

Desarrollar integralmente a las personas.

La preparación, estímulo y desarrollo del talento humano son pilares fundamentales para la consolidación de una cultura corporativa que contribuya al logro de los objetivos de la organización, a partir de un clima laboral apropiado.

Creer internacionalmente.

El GEB deberá consolidarse como una multinacional con estándares de categoría mundial que nos aseguren el liderazgo en Latinoamérica, incorporando las mejores prácticas empresariales en nuestras acciones corporativas.

Asumir y proyectar su responsabilidad social.

El Grupo Empresarial Bavaria se caracterizará por el compromiso con el desarrollo social y económico de la comunidad, la responsabilidad con el medio ambiente, y por el cumplimiento y mejoramiento del Código de Buen Gobierno.

Tal como lo comentamos, aquí se puede observar la definición simultánea de varios objetivos estratégicos. Aunque no están incluidas en este ejemplo la misión y la visión para verificar la coherencia y consecuencia de los objetivos con ellas, podemos asumir que para fijarlos la empresa debió considerar estos aspectos y tener en cuenta los cuatro componentes mencionados (parámetros, prioridades, factores críticos de éxito e imagen objetivo). Desde luego, el término de cumplimiento de los objetivos definidos no debería sobrepasar el de la visión, porque se supone que los objetivos son un desglose de ella.

2.1.4. El análisis DOFA

DOFA (SWOT, en inglés) es la abreviatura usada para referirse a un instrumento analítico que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una empresa, y establecer sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Esta clase de análisis representa un esfuerzo para estudiar la interacción entre las características individuales de la empresa y el entorno en el cual se desenvuelve. El análisis DOFA tiene muchas aplicaciones y sirve para todo tipo de mercados, por lo cual se le puede considerar como una herramienta muy completa. Los resultados obtenidos por medio del análisis DOFA sirven para poder reestructurar la estrategia de una empresa y así mejorar su competitividad frente al resto de compañías.

El análisis DOFA debe centrarse en los factores clave de éxito que posea la empresa, considerando los factores internos, como lo son las fortalezas y las debilidades, y los factores externos, constituidos por las oportunidades y las amenazas.

De lo anterior podemos deducir que el análisis DOFA consta de dos partes: una conformada por situaciones que ocurren dentro de la empresa (interna), y la otra por situaciones del entorno (externa).

Así, la empresa debe desarrollar la capacidad para aprovechar las oportunidades que se le presentan y enfrentar las amenazas que la rodean, circunstancias sobre las que la compañía tiene poco control.

2.1.4.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son ventajas y valores que una empresa cultiva internamente, y sirven para que los productos de la empresa sean adquiridos por más personas. Por el contrario, una debilidad es un elemento que impide a una empresa incrementar su capacidad competitiva.

- Por ejemplo, la calidad del equipo directivo, la imagen de marca, o el servicio al cliente, son fortalezas con las que puede contar una organización. Por lo tanto, las fortalezas pueden encontrarse en cualquier actividad, área o proceso de una entidad.
- En contraste, la falta de recursos, el atraso tecnológico o un bajo nivel de capacitación pueden ser ejemplos de debilidades.

2.1.4.2. Oportunidades y amenazas

Una oportunidad es una situación generada por el entorno que favorece el desarrollo de la empresa.

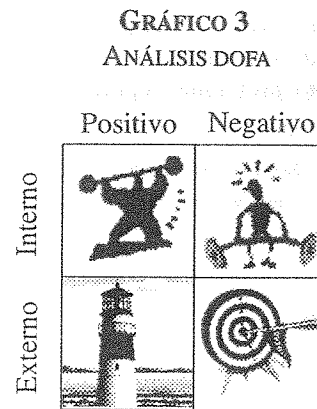
Una amenaza es una circunstancia en donde la empresa encuentra un obstáculo exterior que le impide alcanzar altos niveles de competitividad.

- Por lo general, una amenaza para una empresa puede constituir una oportunidad para otra. Por ejemplo, una alta devaluación puede constituir una amenaza para empresas con un mercado local pero con endeudamiento externo. Sin embargo, constituye una oportunidad para empresas que tengan posibilidades de incursionar en el mercado externo.
- El objetivo general con el análisis DOFA es diagnosticar el nivel de oportunidades aprovechables y de amenazas confrontables, haciendo uso de las fortalezas existentes y buscando minimizar la debilidades que afectan la organización.

El Balanced Scorecard requiere del uso previo de esta herramienta para establecer los factores clave que debe considerar la alta dirección en la gestión organizacional.

Con este modelo, la empresa está en condiciones de estudiar lo que puede hacer en la actualidad y lo que podrá hacer en el futuro, dependiendo del entorno en el cual se desenvuelva.

El análisis DOFA resulta altamente significativo en la medición de la posición competitiva y su efectividad puede potencializarse con el uso del análisis de las fuerzas externas diseñadas por MICHAEL PORTER.



2.1.5. Las cinco fuerzas de Porter

MICHAEL PORTER propuso un nuevo enfoque para la planificación de la estrategia empresarial en 1980.

PORTER habla de la existencia de cinco fuerzas que tienen un impacto final sobre la rentabilidad de la empresa, por lo cual la organización debe estudiarlas y reestructurar sus objetivos y recursos con base en su análisis.

Estas cinco fuerzas son las que siguen.

2.1.5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si las barreras de entrada de un mercado son fáciles de franquear para nuevas empresas, las posibilidades de que se incrementen las compañías que se disputen el mercado serán muy altas, constituyéndose en una gran amenaza para las empresas existentes. Pero si, por el contrario, son difíciles de traspasar, el mercado no será muy atractivo para los nuevos competidores.

En la industria farmacéutica, tratar de lograr una buena posición es algo muy difícil, puesto que las inversiones en investigación y desarrollo y en propiedad, planta y equipo consumen grandes cantidades de recursos financieros, considerando que es necesario construir plantas con la suficiente infraestructura y tecnología de punta para producir la cantidad que se demande. Estos requerimientos generan una importante barrera de entrada, pues los competidores potenciales deben tener dinero disponible para una inversión fuerte en capital, con un retorno de inversión muchas veces incierto, si quieren llegar a posicionarse en el mercado.

2.1.5.2. Rivalidad entre los competidores actuales

Si en un mercado existe un gran número de competidores y estos a su vez están bien posicionados, será muy difícil que una nueva empresa pueda entrar a competir puesto que encontrará una constante guerra de precios y campañas publicitarias muy duras. Esta situación es fácilmente observable entre las grandes compañías. Frecuentemente las estrategias seguidas por un competidor fuerte generan una respuesta inmediata de sus principales rivales, que luchan por no dejar disminuir su cuota de mercado.

2.1.5.3. Poder de negociación de los proveedores

Si los proveedores están unidos gremialmente, tienen recursos fuertes y pueden decretar condiciones de precio y cantidad. En estas circunstancias, el mercado no será muy atractivo para las nuevas empresas, dada la dificultad que encontrarán para su abastecimiento. Esta situación puede llegar a ser más complicada si las materias primas que las empresas necesitan son claves, y no tienen sustitutos satisfactorios. Este poder negociador se observa también en el caso de empresas que dependen casi de forma exclusiva de un proveedor importante. Este grado de dependencia aumenta el poder negociador del proveedor y puede afectar fuertemente el desempeño de la empresa.

2.1.5.4. Poder de negociación de los compradores

La otra cara de la moneda la constituyen los clientes. La existencia de un mercado con clientes organizados hará más difícil la subsistencia de la empresa, pues muy probablemente hará mayores exigencias, como por ejemplo rebajas en los precios que afectarán el margen de utilidad de la compañía. La situación se hace más crítica si en el mercado hay bienes sustitutos que se acomodan a las exigencias de ellos. En nuestro medio, un ejemplo visible del poder negociador de los clientes lo constituyen las cadenas de hipermercados, que debido al volumen de compra pueden incidir significativamente sobre cantidades, tiempos de entrega, plazos de pago y precios de las compañías productoras.

2.1.5.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los bienes o servicios sustitutos siempre serán una gran amenaza para el producto de una empresa, considerando que su proliferación disminuye la cuota de mercado y por lo tanto afecta las expectativas de rentabilidad del negocio. La situación podría empeorar si esos bienes sustitutos tienen un precio de mercado mucho más bajo.

- El *índice de crecimiento de la industria*, que se refiere a la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la compañía. Este índice puede ser alto o bajo.
- La *participación relativa en el mercado*, que indica la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) con relación a su competidor más significativo. Se divide en alta y baja.

Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene tres particularidades:

- Es una sola operación de la empresa o una unión de sus negocios conexos entre sí, al que la compañía puede hacerle un planeamiento individual.
- Tiene sus propios rivales.
- Está en manos de un gerente comprometido con su operación y sus resultados económicos, a quien se le asignan objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

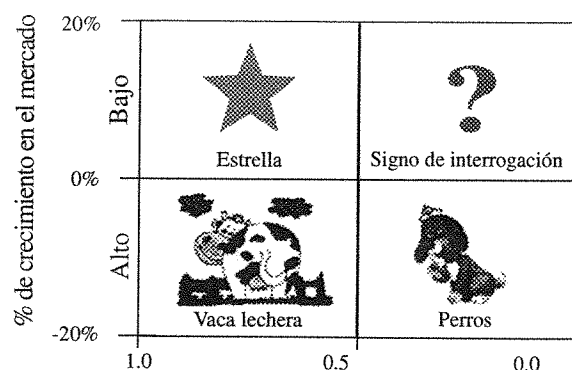
La matriz Boston busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la UEN dentro de su industria.
- Una idea del flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz Boston parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la compañía con la participación en el mercado más grande es a su vez líder en costos bajos.

Gráfico 5

Matriz BCG o crecimiento-participación



La figura muestra una matriz Boston, dividida en cuatro partes. La idea es que cada UEN que se sitúe en alguno de estos cuadros tendrá una visión diferente de flujo de fondos, una administración diferente y una posición de la empresa en cuanto a qué tratamiento debe dársele. Las UEN se caracterizan, según el cuadro donde queden situadas, en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

Estrellas

- Alta participación en el mercado
- Mercado de gran crecimiento
- Demandan cuantiosas cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Utilidades significativas

Signos de interrogación

(Llamados también *gatos salvajes* o *niños problema*)

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento rápido
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generan poco efectivo
- La empresa debe considerar si continúa invirtiendo en este negocio

Vacas lecheras

- Alta participación en el mercado
- Mercados con crecimiento lento
- Generadoras de más efectivo del que requieren para su crecimiento
- Pueden utilizarse para crear o desarrollar otros negocios
- Utilidades significativas

Perros

- Baja participación en el mercado
- Mercados con crecimiento lento
- Generan pocas utilidades o inclusive pérdidas
- Usualmente deben ser reestructuradas o liquidadas

Ubicadas las UEN dentro de la matriz Boston, el paso siguiente es estructurar el negocio, sostenerlo, ordenarlo o liquidarlo. El escenario debe ser dinámico

para observar dónde estaban las UEN en el pasado, dónde están en este momento y dónde se pronostica que estén en el futuro. Las UEN con futuro tienen un ciclo: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final se vuelven *perros*.

Tanto el ambiente externo como el interno son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Para el efecto, existen otras técnicas de medición y evaluación, que, usadas en conjunto, pueden ayudar a la alta gerencia a ver el panorama con mayor claridad.

2.1.8. La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La empresa de hoy se ve muy afectada o influida por factores externos ajenos a su control. El uso de la matriz EFE puede ser de gran ayuda para analizar este entorno. Esta herramienta permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecte a la organización.

Para elaborar la matriz EFE se deben seguir cinco pasos:

1. A partir del análisis DOFA de la empresa, hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito (tomando solo las oportunidades y las amenazas) identificados en el proceso de evaluación externa. Se recomienda incluir un total de entre diez y veinte factores. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. Es importante ser lo más específico que se pueda, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, desde 0.0 (lo cual significa que no es importante) hasta 1.0 (que es muy importante). El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o peligrosas. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen mediante el consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Fijar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

4 = una respuesta superior

3 = una respuesta superior a la media

2 = una respuesta media

1 = una respuesta mala

Como puede observarse, las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria en la que se encuentra la compañía.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para conseguir una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE:

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0

El más bajo posible es 1.0

El valor del promedio ponderado es 2.5

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector industrial. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Los factores “posibilidad de ingresar en nuevos mercados” y “tendencias actuales de la moda”, y el “ingreso al mercado colombiano de competidores extranjeros debido al TLC”, son los más significativos, como lo indica su peso de 0.1 para cada uno. La empresa del ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien los dos primeros factores, que son oportunidades, como lo muestra la calificación de 4 en cada caso, pero no está preparada para afrontar la amenaza que implica nueva competencia internacional en el mercado local, de acuerdo con su calificación de 1. El total ponderado de 2.61 indica que esta empresa se encuentra justo por encima de la media de su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

Tabla 1
Muestra de una matriz EFE

Evaluación de factores externos línea de productos terminados			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Posibilidad de ingresar en nuevos mercados gracias al TLC	0,1	4	0,4
Revaluación del peso, posibilidad de comprar materias primas a menores precios	0,06	4	0,24
Tendencias actuales de la moda	0,1	4	0,4
Mercado del oriente del país	0,09	4	0,36
Tasa de inflación baja	0,03	3	0,09
Beneficios tributarios ofrecidos por el gobierno para las importaciones	0,03	3	0,09
Crecimiento del PIB, dos puntos por encima de la meta del gobierno	0,03	3	0,09
Resultados favorables para el país en las elecciones presidenciales de Estados Unidos	0,03	3	0,09
Adecuación de la vía al Eje Cafetero (Ibagué-Armenia)	0,05	3	0,15
<i>Amenazas</i>			
Ingreso al mercado colombiano de competidores extranjeros debido al TLC	0,1	1	0,1
Aumento del precio del petróleo, principal fuente de energía de varias máquinas	0,04	2	0,08
Alta concentración de grupos armados ilegales en el sitio donde está ubicada la empresa	0,04	2	0,08
Aumento de las tasas de interés	0,03	2	0,06
Precios de los competidores más bajos debido al bajo nivel de tecnología	0,04	2	0,08
Beneficios tributarios que permiten a la competencia importar tecnología de la misma calidad de la empresa	0,08	1	0,08
Puede verse afectada por empresas cercanas que producen residuos peligrosos para el proceso de la empresa	0,04	2	0,08
Situación de subdesarrollo y alto nivel de violencia en el país, lo cual cierra muchas puertas a nivel internacional	0,08	1	0,08
Incremento continuo de impuestos	0,03	2	0,06
Total	1		2,61

2.1.9. La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Esta es una herramienta muy útil para evaluar la administración estratégica. Esta matriz sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, y además ofrece una plataforma de arranque para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no significa que se deba interpretar como si la misma fuera

del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI es similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Es aconsejable usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Establecer un peso relativo entre 0.0 (lo que significa que no es importante) y 1.0 (muy importante) para cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna. Los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

3. Determinar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores con el fin de establecer si el factor representa:

Una debilidad mayor (calificación = 1)

Una debilidad menor (calificación = 2)

Una fuerza menor (calificación = 3)

Una fuerza mayor (calificación = 4)

Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector industrial.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ser:

Un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0

Una calificación promedio de 2.5

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno

Una calificación muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

El cuadro siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. La fuerza más importante de la empresa es la "norma ISO 9001 2000 otorgada a la calidad del producto", que tiene un peso de 0.09 y la cual está siendo explotada plenamente por la empresa, como lo indica su calificación de 4. De igual manera, su más grande debilidad es que "no cuenta con su propia flota de transporte", que tiene un peso de 0.07 y constituye una debilidad que está afectando fuertemente a la empresa, como lo muestra su calificación de 1. El total de 2.7 indica que la posición estratégica interna general de la organización está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocio debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la empresa en su conjunto.

Tabla 2
Muestra de una matriz EFI

Línea de productos terminados			
Evaluación de factores internos			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Tecnología de punta para la fabricación de su producto	0,04	4	0,16
Norma ISO 9001 2000 otorgada a la calidad del producto	0,09	4	0,36
Alta inversión en investigación y desarrollo de productos	0,02	3	0,06
El proceso productivo permite tener bajos niveles de contaminación	0,026	3	0,078
Fuerte cultura organizacional. Alto sentido de pertenencia	0,02	3	0,06
Buen nombre en el mercado	0,041	4	0,164
Capacitación constante de los empleados de la alta gerencia	0,03	3	0,09
Amplio portafolio de clientes	0,08	4	0,32
Excelente infraestructura	0,06	4	0,24
Inversión constante en ampliación de la empresa	0,038	3	0,114
Alta satisfacción de los clientes por la excelente calidad del producto	0,041	4	0,164
Alta liquidez	0,08	4	0,32
Debilidades			
No cuenta con su propia flota de transporte	0,07	1	0,07
El nivel de atención al cliente es bajo para la magnitud de la empresa	0,06	1	0,06
Poca publicidad para sus productos	0,06	1	0,06
Deficiencia en la respuesta de las garantías de los productos	0,03	2	0,06
Sindicato de trabajadores	0,048	1	0,048
Dependencia de los trabajadores encargados del mantenimiento de la maquinaria importada	0,03	2	0,06
No existe respeto de los trabajadores operativos por las jerarquías	0,02	2	0,04
Falta de departamento de marketing	0,048	1	0,048
Retraso en la entrega de pedidos	0,015	2	0,03
Demora en la entrega de estados financieros a la cámara de comercio	0,03	2	0,06
No existe un plan de contingencia para el sistema de información	0,023	2	0,046
Total	1		2,712

2.1.10 Estrategias genéricas

MICHAEL PORTER, en 1980, publicó su libro *Competitive Strategy* (Estrategia competitiva) que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

PORTER describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición de defensa dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Porter indicó como factores determinantes la naturaleza y el grado de competencia que rodean a una compañía, que busca, en todo caso, lograr un importante rendimiento sobre la inversión.

Si bien todas las compañías persiguen por diferentes caminos llegar a ese resultado final, el asunto reside en que para una empresa en particular, su mejor estrategia deberá reflejar qué tan bien ha comprendido el entorno y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición de defensa que sobrepase el desempeño de la competencia en una industria. Esas tres estrategias genéricas son:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

2.1.10.1. El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy común en los años 70, debido a la noción de la curva de experiencia. Esta primera estrategia consiste en mantener el costo más bajo frente a los demás competidores mediante un conjunto de políticas dirigidas a este objetivo. El liderazgo en costos requiere la construcción de infraestructuras capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, y un empeño constante en la reducción de costos cimentada en la experiencia. Para el alcance de estos fines, se necesita de una fuerte atención administrativa al control de costos.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se logra la obtención de utilidades superiores al promedio de su sector industrial. Esta posición en costos implica para la empresa:

- Una protección contra la rivalidad entre competidores.
- Una defensa contra los compradores poderosos.
- Una defensa contra los proveedores poderosos.
- Una protección contra las cinco fuerzas competitivas.

Conseguir una posición de costo total bajo, frecuentemente requiere de una alta participación en el mercado (es decir, la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otras ventajas, como por ejemplo el acceso a las materias primas. Asimismo implementar una estrategia de bajo costo puede requerir gran inversión de capital inicial en equipo de primera categoría.

De esta manera la estrategia de la posición de liderazgo total en costos parece ser el sello del éxito de Brigs y Stratton, Emerson Electric, Texas Instruments, Blank and Decker y Du Pont, entre otras compañías.

A manera de ejemplo, citado por PORTER en su libro *Competencia estratégica*, la posición estratégica de bajo costo parece ser la piedra angular del éxito en su momento de Brigs y Stratton en motores de gasolina de bajo octanaje, lo cual le permitió alcanzar el 50% de participación mundial.

Asimismo, HARNISHFER, en 1979, revolucionó la industria de la fabricación de grúas. Con una participación del 15% en el mercado, esta empresa tomó la decisión de rediseñar las grúas que existían. Haciendo cambios en el diseño y tecnología, redujo la cantidad de materiales utilizados y realizó pedidos al por mayor, para poder reducir costos. Todos estos cambios condujeron a la empresa a ofrecer un producto de alta calidad y a un precio aceptable.

2.1.10.2. La diferenciación

Una segunda estrategia se refiere a la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas:

1. Diseño
2. Imagen de marca
3. Tecnología
4. Características muy particulares
5. Servicio al cliente
6. Cadena de distribuidores
7. Otras dimensiones

La estrategia de diferenciación no implica que la compañía ignore los costos, sino que más bien estos no son su objetivo fundamental.

La diferenciación es una estrategia para lograr utilidades superiores al promedio en un sector industrial puesto que genera una posición defendible para enfrentar las cinco fuerzas competitivas, aunque a través de mecanismos diferentes a los de liderazgo en costos.

Lograr la diferenciación frena a veces la obtención de una elevada participación en el mercado.

El principal problema que tiene esta estrategia es que todos los clientes reconocen la superioridad de la empresa, pero no todos están dispuestos a pagar los precios elevados.

Los ejemplos de uso de diferenciación abundan en el mercado. En todos los sectores económicos es posible ver su utilización. A manera de ejemplo, puede mencionarse el caso de Citibank, un banco más costoso que el promedio, pero que ofrece servicios que en muchos casos son innovadores y pioneros en el sector.

2.1.10.3. El enfoque

La tercera y última estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes. La estrategia parte del supuesto de que la empresa está en condiciones de servir a su mercado objetivo estratégico con más efectividad que los competidores que no se concentran específicamente en un mercado particular. La compañía alcanza ya sea la diferenciación, o costos inferiores, o ambos.

Una empresa que logra una alta segmentación logra también a su vez utilidades mayores a las del promedio del sector industrial al que pertenece. La estrategia de enfoque se aplica en conjunto con el liderazgo en costos, la alta diferenciación, o ambos.

“La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas”⁹.

9. MICHAEL PORTER. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Edit. Continental, 1980.

Tabla 3
Estrategias genéricas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios
Liderazgo total en costos	Inversión de capital Habilidad en la ingeniería de procesos Sistemas de distribución de bajo costo
Diferenciación	Fuerte habilidad comercial Instinto creativo Fuerte capacidad en la investigación básica
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

2.1.11. El análisis de la cadena de valor

En 1985 MICHAEL PORTER introdujo la noción del análisis de la cadena de valor. Al dar a conocer sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había realizado sobre el concepto de los “sistemas empresariales”. Este concepto consistía en ver una organización como una cadena de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y considerar que la forma de entenderla era estudiando el comportamiento de cada función con respecto a las realizadas por la competencia.

Porter sugiere que se debe ir más allá del solo análisis de los niveles funcionales y que es necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la comprenden, con el fin de diferenciar entre las distintas clases de actividades y establecer las relaciones entre ellas.

2.1.11.1. ¿Qué es la cadena de valor?

Es la suma de los beneficios que el cliente percibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es principalmente una manera de analizar la actividad empresarial mediante la cual dividimos una empresa en sus partes más elementales, para poder identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor. Esta ventaja se obtiene cuando la empresa desarrolla y une las operaciones de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. La cadena de valor está conformada por todas las actividades que generan valor agregado y por sus respectivos márgenes de utilidad.

La cadena de valor está constituida por tres elementos:

Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con la producción, desarrollo, comercialización logística y servicio post-venta del producto. Hay cinco categorías genéricas relacionadas con la competencia en cualquier industria:

- Logística interna: actividades como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.
- Operaciones: actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna. La maquinaria, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos son ejemplos de actividades de operación.
- Logística externa: actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes, como por ejemplo el almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y procesamiento de pedidos.
- Mercadotecnia y ventas: actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos para inducirlos a que lo hagan.
- Servicio: actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos, como ocurre con los procesos de instalación, reparación y ajuste. Cada actividad se debe revisar con respecto a los competidores.

Las actividades de soporte, son las de administración, compras de bienes y servicios, avance tecnológico e infraestructura empresarial, entre otros. De igual forma que las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible, es decir, se puede dividir en varias actividades de valor que son específicas para un sector industrial dado. Tales actividades son:

- Adquisición: actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos de una empresa. Incluye elementos como las materias primas y partes, o los activos fijos: maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edición, etc.
- Desarrollo tecnológico: actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo. El desarrollo de la tecnología adopta varias formas, como equipo de proceso, diseño investigación y diseño de productos.
- Administración de recursos humanos: actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.

- Infraestructura de la empresa: la infraestructura de la empresa incluye actividades como administración general, planta, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor.

El margen, es el valor total menos los costos totales incurridos por la empresa para realizar las actividades que generan valor.

2.1.11.2. El análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial

Para que la cadena de valor sea un instrumento de gerencia (pues ayuda a establecer fuentes de ventaja competitiva) se deben identificar aquellas operaciones que la empresa realiza que generan una ventaja competitiva. Si la empresa tiene la capacidad para desarrollar ventajas a lo largo de la cadena de valor podrá aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

Porter establece tres tipos de actividad:

Las actividades directas, son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador.

Las actividades indirectas, son aquellas que permiten el funcionamiento continuo de las actividades directas.

El aseguramiento de la calidad, en el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

2.1.11.2.1. Eslabones dentro de la cadena de valor

Los eslabones son las relaciones existentes entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo.

Los eslabones pueden llevar de dos maneras a la ventaja competitiva: optimización y coordinación.

Optimización, puesto que reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general, de la manera más eficiente y efectiva posible.

Coordinación, teniendo en cuenta que debe haber una interrelación fluida entre las actividades involucradas.

PORTER fue más allá del concepto de *cadena de valor*, y se extendió al *sistema de valor*, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto comple-

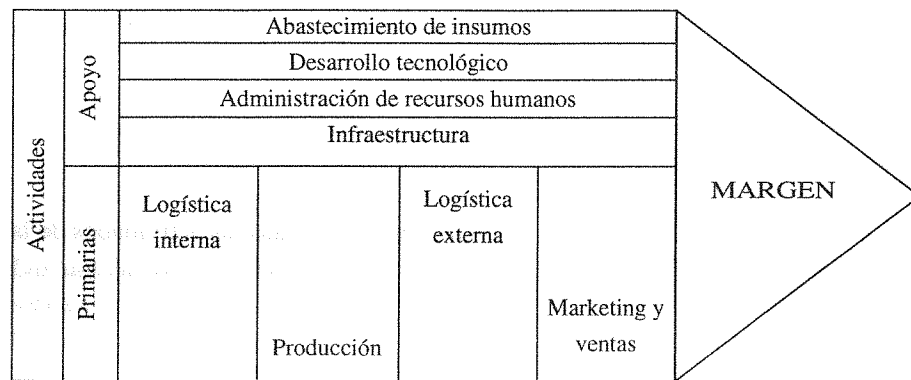
jo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- Cadenas de valor de los proveedores
- Cadenas de valor de los canales
- Cadenas de valor de los compradores

Algunos usos de la cadena de valor:

- Análisis estratégico de costos.
- Determinación de la base para lograr la diferenciación.

Gráfico 6
La cadena de valor



2.1.12. El plan de negocios

El plan de negocios es un instrumento de gestión muy útil para todas las personas que se lanzan a la aventura de crear empresa.

Un plan de negocios es un documento en el que cual se plasman la idea o ideas acerca de la empresa. Este documento combina la forma y el contenido:

La forma se refiere a qué tanto llaman la atención la estructura, redacción e ilustración.

El contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis de mercado, la oportunidad de mer-

cado a atacar y la propuesta de generación de valor que desarrolla. Mediante el plan de negocios se evalúa la calidad del negocio proyectado.

El plan de negocios es un documento valioso no sólo para empresas nuevas sino para las existentes y sirve como carta de navegación de la firma. En él se describen las estrategias más importantes en aspectos clave como el mercado y las finanzas. Además, es la herramienta más útil para obtener capital.

Un buen plan de negocios debe tener las siguientes características esenciales:

- *Efectividad.* Esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito de la empresa; debe responder a todas las preguntas posibles que les puedan surgir a los inversionistas.
- *Claridad.* No enredar mucho los conceptos, y utilizar términos precisos para concretar las ideas que se quieren expresar.
- *Brevidad.* Usualmente no debe sobrepasar las 30 páginas, o sea que debe hacerse una muy buena síntesis.
- *Estructura.* Debe ser muy organizado para permitir una lectura sencilla.
- La presentación debe ser *impecable*, con todas las cifras de la empresa organizadas en cuadros, etc.

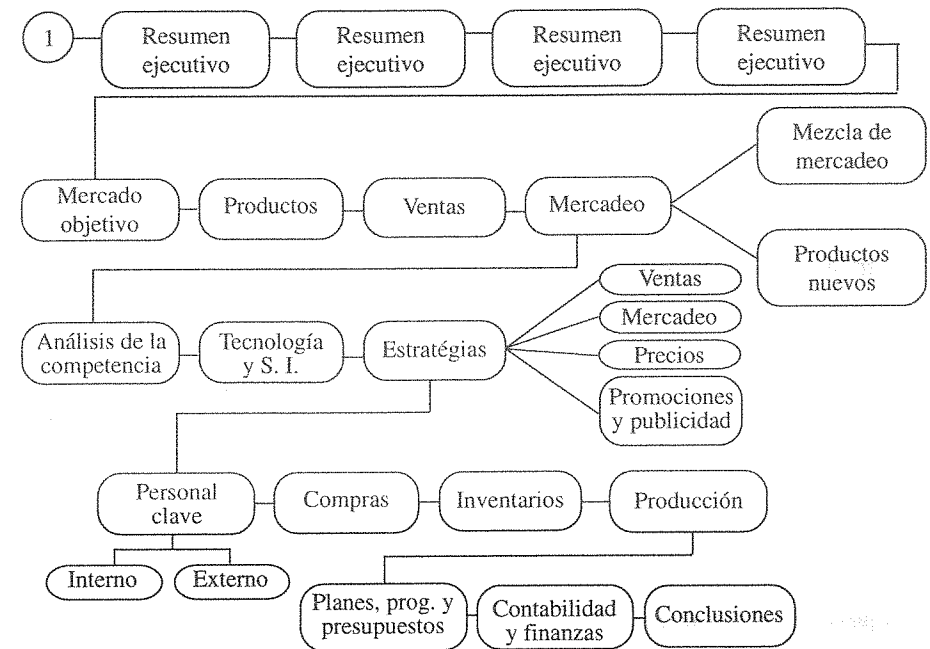
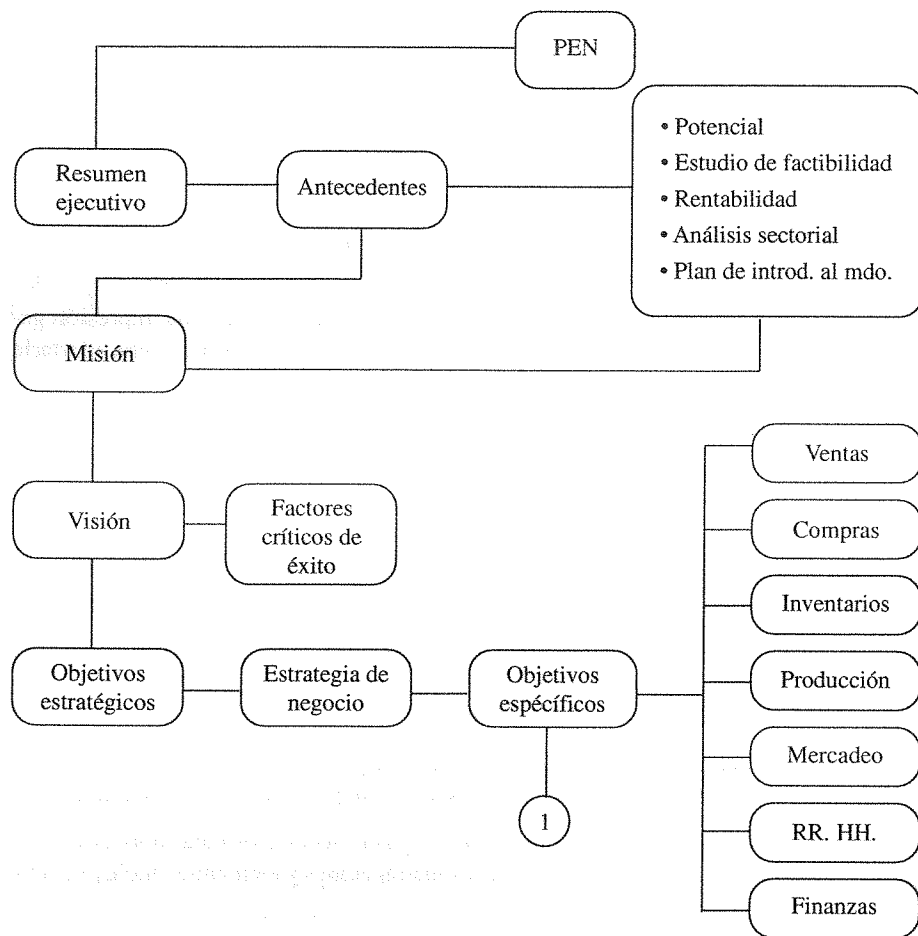
El contenido de un buen plan de negocios incluye:

- **Resumen ejecutivo:** es un enunciado donde se ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos clave y los resalta. Debe aportarle al lector todos los elementos relevantes.
- **Descripción del producto o servicio:** el plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que se piensa desarrollar.
- **Equipo directivo:** los inversionistas creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, así como evalúan el compromiso de cada persona que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- **Análisis del mercado:** debe identificar el mercado, después dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, y después hacer el análisis de lo que PORTER definió como las 5 fuerzas competitivas.
- **Plan de marketing:** definir las estrategias, buscando así cubrir siempre las necesidades de los clientes y aún mejor, estar por encima de ellas.
- **Sistema de negocio:** describe los pasos necesarios para fabricar el producto u ofrecer el servicio, sus interacciones y elementos. Incluye plani-

ficación de personal, elementos de management, desarrollo y cultura organizacional.

- Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos del mismo.
- Análisis DOFA: identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cómo explotar los aspectos positivos y cómo se pueden desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- Financiación: es un punto clave, debe ser un análisis detallado de la situación financiera de la empresa, incluye las necesidades de liquidación, los resultados esperados y las fuentes posibles de financiación a través del flujo de caja descontados.
- Conclusiones: resalta factores clave realistas, incluyendo riesgos.

Gráfico 7
El plan de negocios



2.1.13. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA fue elaborada por ALLAN ROWE, R. MASON y K. DICKEL. Esta matriz tiene como objetivo establecer cuáles son las estrategias más adecuadas para una empresa después de haber definido las posiciones estratégicas internas y externas.

Para establecer los indicadores, las posiciones estratégicas se dividen en dos grupos, así:

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza financiera • Ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad ambiental • Fuerza de la industria

2.1.13.1. Posición estratégica interna

Para determinar la posición estratégica de una empresa, se debe elaborar un diagnóstico interno.

Al analizar la fuerza financiera se puede observar cómo la empresa puede sobrevivir ante los cambios que se presenten en su entorno.

Evaluando la ventaja competitiva, podemos establecer la eficiencia en los procesos internos y el valor que representa para los compradores el bien o servicio expresado en términos de calidad, diseño y servicio post-venta, entre otros.

2.1.13.2. Posición estratégica externa

Bajos costos de adquisición de materia prima, nueva tecnología, barreras para evitar la entrada de nuevos competidores, son elementos que constituyen la llamada fuerza industrial.

El otro parámetro usado para determinar la posición estratégica externa es la estabilidad del ambiente. Este aspecto abarca la devaluación, la inflación y la elasticidad del mercado, entre otros factores.

2.1.13.3. Ejes de la matriz

Los ejes de la matriz están divididos en dos dimensiones que coinciden con las dos posiciones estratégicas:

- La dimensión interna (fuerza financiera y ventaja competitiva)
- La dimensión externa (estabilidad del ambiente y fuerza industrial)

2.1.13.4. Indicadores

Los indicadores son los instrumentos que se utilizan como medidores de la posición estratégica.

Estos indicadores son evaluados en una escala de uno a seis, de la siguiente manera:

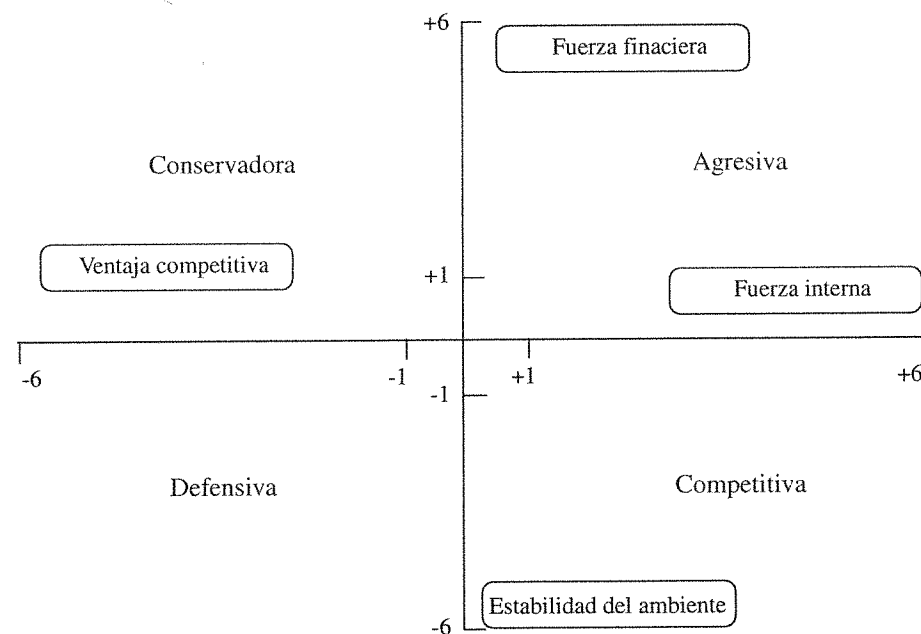
Tabla 4
Indicadores matriz PEYEA

Fuerza financiera	Ventaja competitiva
Fuerza industrial	Estabilidad del ambiente
1 → Peor	-1 → Mejor
a ...	a
6 → Mejor	-6 → Peor

Tabla 5
Algunos indicadores para las posiciones interna y externa

Fortaleza financiera ROE (Return on Equity): Utilidad neta / Patrimonio ROA (Return on Assets): Utilidad neta / Activo Endeudamiento: Total Activo / Total Pasivo Grado de liquidez: Bancos + Inversiones Temporales / Pasivo corriente Apalancamiento (endeudamiento) Capital de trabajo Flujo de caja Facilidad de salida del mercado Riesgo que implica el negocio	Estabilidad ambiental Cambios tecnológicos Tasa de inflación Tasa de devaluación Nivel de empleo Crecimiento PIB Variabilidad de la demanda Rango de precios de productos Barreras de entrada al mercado Posición competitiva Elasticidad precio de la demanda
Ventaja competitiva Participación en el mercado: Ventas de la empresa / Ventas de la industria Precio: Comparación de los precios con respecto a sus competidores Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad del consumidor Utilización de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre proveedores y distribuidores	Fortaleza de la industria Potencial de crecimiento Potencial de utilidad y ventas Estabilidad financiera Conocimiento tecnológico Utilización de recursos Intensidad del capital Facilidad de entrada al mercado Productividad, utilización de capacidad

Gráfico 6
Matriz PEYEA



2.1.13.5. Cuadrantes de la matriz

Como se puede ver en el gráfico, la matriz PEYEA posee cuatro cuadrantes que son:

- Cuadrante conservador
- Cuadrante agresivo
- Cuadrante defensivo
- Cuadrante competitivo

Cada cuadrante tiene un significado diferente de acuerdo con la posición estrategia que tenga la empresa.

Cuadrante conservador: la ubicación en este cuadrante significa que la empresa no quiere correr demasiados riesgos. Por consiguiente, busca mantenerse cerca de las competencias básicas.

Cuadrante agresivo: en este caso, la empresa debe usar su fuerza interna para poder explotar las fuerzas externas y defenderse de las amenazas de sus competidores, así como para superar las debilidades internas.

Cuadrante defensivo: la empresa debe centrarse en superar las debilidades internas y evitar a toda costa que las amenazas externas la perjudiquen. Si la empresa se encuentra localizada en este cuadrante deberá tratar de buscar alianzas, fusiones, venta o, en últimas, pensar en desinversión o liquidación.

Cuadrante competitivo: si la empresa se encuentra en este cuadrante, la estrategia que vaya a seguir debe tener en cuenta la integración hacia delante, hacia atrás, horizontal y el desarrollo empresarial.

2.1.13.6. Cómo preparar la matriz PEYEA

1. Seleccionar variables que incluyan:

- Fuerza financiera
- Ventaja competitiva
- Estabilidad del ambiente
- Fuerza interna

2. Cuantificar cada una de las variables que constituyen las dimensiones tanto internas como externas.

3. Realizar un promedio entre los resultados obtenidos entre cada variable, con respecto al total de cada grupo.

4. Sumar los dos puntajes obtenidos entre los grupos del mismo eje; es decir, el resultado de la fuerza financiera con el de estabilidad del ambiente y el de ventaja competitiva con el de fuerza de la industria.

5. Trazar una línea que parta del origen y pase por el punto obtenido en el numeral anterior. Esta línea nos revelará el tipo de estrategia que la empresa debería seguir.

3. Antecedentes del Cuadro de Mando Integral (CMI)

3.1. Breve reseña histórica del análisis financiero

Aunque el CMI es un concepto que sobrepasa el aspecto financiero y que involucra toda la organización, indudablemente la información financiera constituye la génesis de la medición organizacional.

Por consiguiente, es útil remontarnos en el tiempo a los procedimientos seguidos en las primeras empresas modernas para medir y analizar la información.

Cuando se habla de análisis financiero, muy seguramente nos remitimos a examinar las razones o ratios que nos proporcionan una idea de la situación actual de una empresa y los cambios que ha sufrido con respecto a periodos anteriores.

Desde mediados del siglo XVIII, con la aparición de la empresa moderna, los diferentes conceptos existentes acerca del análisis financiero se modificaron, y a su vez nuevos conceptos fueron apareciendo.

Esta disciplina se comenzó a utilizar por los analistas de los estados financieros contables a mediados del siglo XIX. Para esta época se comenzaron a nombrar los famosos ratios, también llamados índices o razones financieras, de los cuales el más utilizado fue la razón circulante o índice de liquidez, el cual se estimaba en un principio como la síntesis de la situación financiera de la empresa a corto plazo.

3.1.1. El análisis Du-Pont

Tal vez el primer precursor de los modernos cuadros de mando integral fue el análisis Du-Pont, desarrollado por la compañía del mismo nombre en 1907.

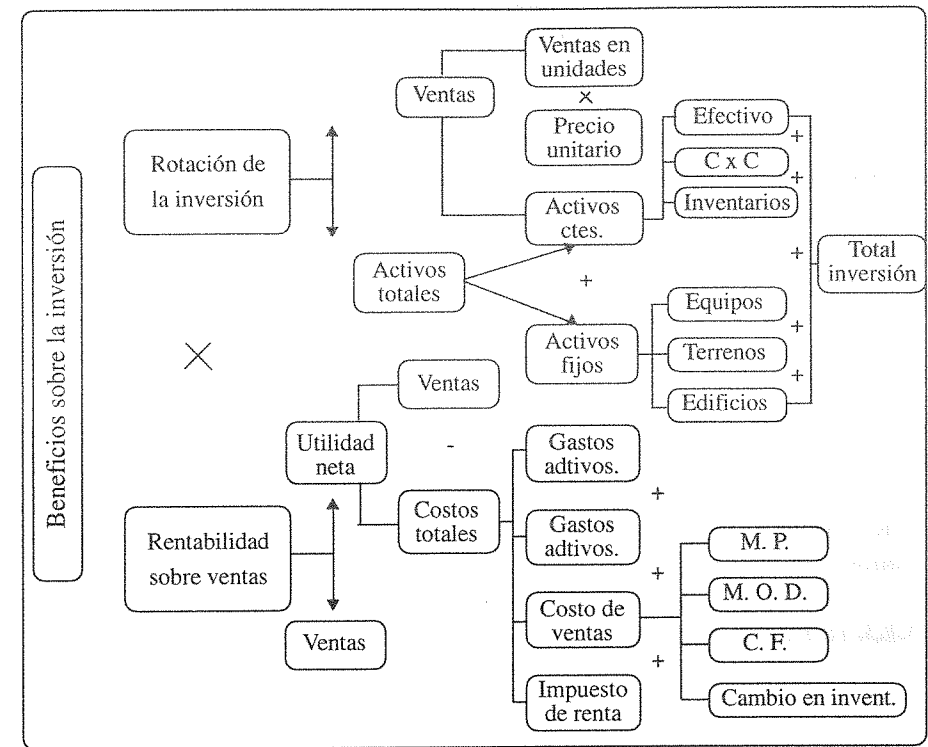
A comienzos del siglo XX, la atmósfera empresarial estaba imbuida de supersticiones y una competencia irracional. Los gerentes deseaban tener un mayor control sobre sus utilidades, por lo cual buscaban averiguar si el elemento generador de la rentabilidad estaba en la cantidad de productos vendidos o en el margen de utilidad producido por la venta de cada artículo, pues de ser así, la cantidad vendida pasaría a un segundo plano, considerando que el solo margen de ganancia proporcionaría las condiciones necesarias para generar una utilidad satisfactoria.

En este escenario apareció el análisis Du-Pont para satisfacer la necesidad de relacionar un parámetro de rotación, constituido por la rotación del activo total (ventas/activo total), con uno de rentabilidad, en este caso el margen neto (utilidad neta/ventas), para explicar el factor más importante en la determinación del retorno sobre la inversión (utilidad neta/activo total). Lo interesante de este análisis es establecer si la rentabilidad del activo proviene del margen generado por el negocio o está fuertemente influenciada por la eficiencia en la utilización de los activos.

Es evidente que este análisis es muy parecido al hoy conocido como ROA (Return of Assets). La principal diferencia existente entre estos dos indicadores financieros es que este último se calcula considerando la utilidad operativa después de impuestos (UODI), puesto que esta es la que realmente muestra el retorno sobre el uso de los activos productivos.

En el siguiente cuadro se muestra la descomposición del indicador Du-Pont, donde se puede observar que se involucra prácticamente toda la empresa, razón que justifica la consideración de este análisis como los rudimentos de un cuadro de mando integral.

Gráfico 9
El análisis Du-Pont



Entre los años 1911 y 1933 el concepto de finanzas logra un alto reconocimiento. En su divulgación tuvo gran influencia el profesor de finanzas de Harvard, ARTHUR S. DEWING, a pesar de que una comparación entre los conceptos de DEWING y los que prevalecen hoy en día muestran lo rudimentario del análisis de las empresas de comienzos del siglo XX.

Uno de los aspectos claves del trabajo de DEWING fue el análisis del capital. Considerando que para la época el concepto financiero era más analizado desde el punto de vista económico que empresarial, su visión del capital resulta incompleta. Sin embargo, por lo menos abordó el tema en su obra, lo que no hizo la mayoría de los demás autores de entonces.

A pesar de la importancia de su trabajo, DEWING omitió dos importantes cuestiones en su investigación: la cantidad de capital que se debe invertir en una empresa y su distribución entre los activos. Este descuido, que se presenta con respecto a la demanda de capital de las empresas existentes en ese momento, es muy típico de los autores de la época, debido a que sobreestiman las decisiones de gasto que originan esta demanda.

3.1.2. Función de adquisición de capital de Dewing

Cuando DEWING se refiere a la función de adquisición de capital, omite el análisis de dos importantes conceptos:

La estructura de capital: DEWING sólo considera este concepto como principios que sirven de base en la planificación financiera. Si una empresa tiene necesidad de inversión de capital, debe analizar la entrada de sus futuros ingresos. Es decir, si los ingresos son constantes a futuro, la empresa debe emitir bonos, pero si por el contrario estos ingresos son inciertos, debe emitir acciones.

La relación entre la teoría de valuación y el costo de capital: hoy en día, esta omisión que hizo DEWING sería casi absurda, puesto que para poder hallar el costo del capital de una empresa, la principal herramienta utilizada es la valuación de la empresa.

Al analizar el costo de capital, DEWING siempre lo relacionó con el costo del dinero tomado en préstamo, y descuidó por completo analizar el costo del patrimonio.

3.1.3. Índices financieros

Hacia mediados del siglo XX se desarrolló una gran cantidad de índices que trataron de estandarizarse definiendo niveles óptimos en forma independiente de la empresa de que se tratara o del estado de la economía en un momento dado.

Para el año de 1950, los análisis realizados eran fuertemente criticados porque no tenían todo el contenido analítico necesario y por su tendencia a subrayar en exceso los materiales descriptivos, sin profundizar en la aplicación práctica, puesto que las finanzas se abordaban desde la óptica del banquero de inversión y no desde la del gerente financiero.

De igual manera, los problemas de las finanzas son estudiados desde el punto de vista del banquero de inversión, pero jamás desde la perspectiva del gerente financiero.

Para este periodo, las decisiones de gasto que originan la demanda de fondos todavía se presumen conocidas y no se estudia nada sobre el presupuesto de capital.

3.1.4. Decisiones financieras

A partir de 1950, se definieron los procesos decisorios financieros en tres categorías distintas:

- Decisiones de financiación
- Decisiones de inversión
- Decisiones de planeamiento de la gerencia

Decisiones de financiación

Estas decisiones cobraron mucha fuerza por el efecto de la estructura de capital de una empresa sobre su valor y el costo del capital.

Asimismo se afirma que el valor y el costo de capital son independientes de la estructura del capital.

Aunque existen algunos criterios divergentes sobre este aspecto, se observa consenso con respecto al concepto del efecto de la política de los dividendos sobre el valor de la empresa, considerando el impacto de la política de dividendos en el valor percibido por el inversionista.

Para este periodo se comenzó a utilizar la programación lineal para determinar el costo de oportunidad de los fondos de una empresa con múltiples alternativas de inversión.

En ese entonces el costo de oportunidad era la base sobre la cual se decidía la conveniencia económica de realizar determinada inversión y si era aconsejable o necesario adquirir fondos adicionales.

El estudio de esta decisión abrió las puertas a un campo que ha ido evolucionando con rapidez.

Decisiones de inversión

Para analizar estas decisiones, se estudiaron tres problemas cuando una empresa distribuye sus recursos líquidos entre oportunidades de inversión:

1. La tasa interna de rentabilidad (no siempre suministra una medida significativa de la rentabilidad de la inversión, debido al supuesto de la reinversión de fondos generados a tasas similares a la de retorno).

2. La validez del método de ordenamiento.
3. Demostrar que el método de ordenamiento no siempre determina la cartera óptima si las rentabilidades del proyecto dependen unas de otras.

Sólo en el año de 1965 se vino a elaborar un método general para resolver el problema de las tasas internas múltiples de rentabilidad.

Para el mismo año, HILLER desarrolló una fórmula para hallar el valor esperado y la varianza del valor actual neto de la inversión, y mostró de qué modo esta información probabilística puede ser útil para que la empresa optimice las decisiones de inversión que implican proyectos riesgosos (introducción a la investigación operativa).

Decisiones de planeamiento de la ganancia

La programación lineal hizo un excelente aporte para poder determinar el planeamiento de la ganancia, puesto que no sólo ayudó a mejorar el programa operativo de las compañías, sino que logró establecer el análisis del punto de equilibrio de aquellas empresas que poseían sólo un segmento de negocio. Para las empresas que poseían más de dos, se utilizó la programación matemática más desarrollada hasta ese entonces.

La programación lineal, adicionalmente, resolvió problemas relacionados con la determinación de metas.

Igualmente, el desarrollo de la investigación de operaciones permitió el establecimiento de modelos de inventarios que facilitaron el cálculo de indicadores de rotación.

Como puede observarse, el desarrollo de las técnicas financieras básicas para el análisis financiero, obedeció a las necesidades planteadas por el desarrollo industrial y la creciente complejidad de las relaciones interempresariales y competitivas. Cada vez que se comprobó que las herramientas utilizadas eran insuficientes o no respondían a los requerimientos planteados para apoyar la toma de decisiones gerenciales, aparecieron nuevas técnicas.

No obstante, las técnicas son herramientas que ofrecen soluciones aisladas a problemas puntuales. Esta es la razón que comenzó a impulsar el pensamiento expansivo en las finanzas, llevándolo a una esfera superior: la búsqueda de soluciones sistémicas a la gestión del negocio.

Durante las décadas anteriores a los ochenta, el manejo sistémico se basaba fundamentalmente en la contabilidad de gestión, que se había desarrollado en un ambiente estable y con una reducida presión competitiva. Con la llegada de la globalización, el cambio tecnológico, social, cultural y político no se hizo esperar. El ambiente empresarial comenzó a verse afectado por estos cambios y así lo reflejaron los resultados.

Ya para este momento se usaban herramientas combinadas para medir los impactos que la suma de tantos factores complejos generaba en el comportamiento del negocio entonces, tales como el análisis Du-Pont, la pirámide de Ingham-Harrington y el tablero de mando, las cuales fueron la base para la construcción del Balanced Scorecard.

4. Visión del CMI

Este modelo de gestión partió de la necesidad de crear una herramienta que tomando como punto de origen el análisis de los indicadores financieros y no financieros, permitiera implementar estrategias para superar las dificultades y nuevas barreras que impone el mercado.

DAVID NORTON y ROBERT KAPLAN, notaron esta necesidad gerencial y comenzaron a buscar soluciones para este problema. Gracias a sus estudios pudieron presentar al mundo empresarial una herramienta que no solo revolucionaría la forma de implantar estrategias en la empresa, sino que cambiaría el concepto de medir la empresa solo por indicadores de gestión. Esta herramienta fue el Balanced Scorecard.

Cuando se habla del CMI, muchas personas asumen que se trata de la combinación de indicadores financieros y no financieros, y en efecto esto es parcialmente cierto. De hecho, esta es la principal característica del Balanced Scorecard, pero no su sentido esencial.

En la década de los sesenta, las empresas tenían un análisis de tipo reduccionista que impedía mirar la entidad como un todo al momento de la medición, es decir, no se tomaba en cuenta la interrelación de todas sus partes. La razón de este enfoque era, por un lado, la concentración casi exclusiva de la alta dirección en los resultados contables, y por otro, la forma de organización funcional imperante, que hace de cada área un mundo independiente. Esta circunstancia hacía que efectuar un análisis sistémico de la empresa resultara bastante complejo y tedioso, ante la cantidad y multiplicidad de indicadores utilizados.

La medición en ese entonces estaba a cargo de cada departamento y solo se consideraba la empresa como un todo en aspectos tales como la puesta en marcha de proyectos (gracias a la teoría de los sistemas y el concepto de sinergia), pero se ignoraba con frecuencia el impacto que podría tener la actuación de un departamento en otro. En consecuencia, la interdependencia en términos de medición era nula.

A partir de los esto, en los años 60, en Francia, se puso de moda una herramienta llamada "Tableau de Bord", la cual se cataloga como la antecesora a lo que hoy llamamos Balanced Scorecard. Este modelo fue elaborado por los franceses LAUREL y CIBERT.

Inicialmente su objetivo fue el de medir y evaluar el ROI (Return on Investment, el retorno sobre la inversión), aunque es mucho más completo en el análisis de los datos del balance. Asimismo ofrece información analítica y útil para la adopción de decisiones gerenciales.

Este tablero de mando contiene un documento con diversos ratios para el control financiero de la empresa, y fue estructurado sobre una combinación de diferentes razones financieras y del análisis vertical sobre las tres estructuras de las empresas.

En Estados Unidos en la década de los años 60, General Electric también desarrolla un tablero de control para poder hacer un seguimiento más estricto a todos los procesos de la empresa. Este tablero de control incorpora ocho áreas clave de resultados, de las cuales se pueden resaltar: rentabilidad, cuota de mercado y formación. General Electric define indicadores para hacer el seguimiento y controlar el logro de los objetivos planeados para corto y largo plazo.

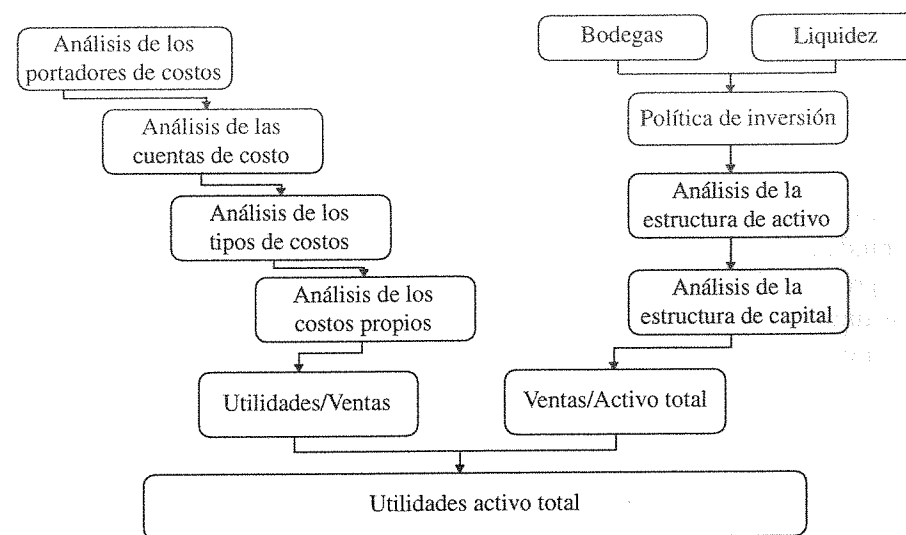
El Balanced Scorecard también recopila la idea de utilizar indicadores que efectúen el seguimiento de la estrategia de la empresa.

Quizás, la principal diferencia entre el Balanced Scorecard y el citado tablero de mando francés es que en este último la alta gerencia podía escoger los indicadores que consideraba más convenientes según su experiencia e intuición. Es decir, no se contaba con ningún criterio objetivo para elegir los indicadores financieros.

En cambio, el tablero de mando de General Electric traía consigo una guía más acertada de cómo elegir dichos indicadores. De hecho, esta forma de definir los indicadores ayuda a que este tablero tenga en cuenta el corto y el largo plazo.

Un ejemplo de ello lo constituye Citibank en California. El banco realiza un seguimiento minucioso de la rentabilidad de cada oficina. Asimismo, cuenta con unos indicadores de implementación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación. Esto debido a que la alta gerencia cree que existe una relación de causa y efecto y la rentabilidad de la empresa aumentará si antes se han gestionado bien las otras variables. Así pues, la satisfacción del cliente se reflejará en el incremento de la rentabilidad a largo plazo.

Gráfico 10
El Tablero de mando Du-Pont



A diferencia del tablero de mando y del tablero de control de la General Electric, en el Balanced Scorecard la selección de indicadores es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto.

Se puede concluir que el Balanced Scorecard, reúne ideas que ya existían alrededor del llamado "Tableau de Bord".

A partir de los años 80, el cuadro de mando pasa de ser un concepto meramente práctico a una idea académica.

Claro está que el tablero de mando fue una herramienta esencial para ello, pero no podemos demeritar el trabajo de los ingleses INGHAM y HARRINGTON, ya que NORTON y KAPLAN también basaron su estudio en el modelo que ellos desarrollaron y el cual lleva su nombre.

Este análisis está más orientado a la parte externa que interna, aunque para poder desarrollarlo se debe tener acceso a la parte interna de la empresa. Lo que querían los autores con esta herramienta era establecer un método de evaluación que permitiera establecer las bases comparativas necesarias para poder analizar la empresa sin importar su nacionalidad.

Aunque esta pirámide causó mucho revuelo en el ámbito académico, desde el punto de vista de acción gerencial ha resultado poco práctica.

Gracias a estas herramientas nombradas anteriormente, el grupo de investigación de KPMG, encabezado por NORTON y KAPLAN, dispuso de las suficientes bases para poder pulir la herramienta que revolucionaría todo lo que anteriormente se había planteado con la planeación estratégica: el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Balanced Scorecard aparece por primera vez en el año 1990, cuando Notan Norton Institute, la división de investigación de la empresa de auditoría y contabilidad de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre varias empresas, el cual fue llamado "Measuring performance in the organization of the future", que en español se traduce como "La medición de los resultados en la empresa del futuro".

Este estudio fue motivado por que en el entorno empresarial había muchas creencias de enfoques sobre la medición de la actuación erróneas, puesto que dependían de las valoraciones de la contabilidad financiera y estas, a su vez, se estaban volviendo obsoletas.

DAVID NORTON, quien era el director general de Notan Norton, se desempeñó como líder de este estudio, y ROBERT KAPLAN actuó como asesor académico. Asimismo representantes de muchas empresas –productoras y de servicios– se reunieron bimestralmente en 1990 para trabajar en la creación de un nuevo modelo de medición de actuación.

Entre estas empresas se pueden resaltar:

- Apple Computer
- Bellsouth Corporation
- Cigna Corporation
- Du-Pont
- Electric Data Systems

- General Electric
- Hewlett-Packard
- Shell Canada
- American Standard

De las reuniones de este grupo salieron conclusiones que condujeron a un desarrollo de lo que se consideraba el cuadro de mando, hasta llegar a denominarse "Cuadro de Mando Integral" o Balanced Scorecard, el cual se enfocó en torno de cuatro perspectivas muy precisas. El nombre que recibió esta nueva herramienta encierra el equilibrio existente entre los objetivos de largo y de corto plazo, entre indicadores financieros y no financieros, y entre perspectivas externas e internas.

En los primeros meses del año 1992, el grupo de estudio publicó el artículo "Cuadro de Mando Integral" en *Harvard Business Review*. Durante esta época, muchos empresarios se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, pues querían implementar dicha herramienta en sus empresas. Dos ejecutivos, CHAMBERS y BRADY, no sólo estaban interesados en el CMI, sino que también lograron interpretar algo que quizás para muchas personas era obvio pero a lo que no se le había dado importancia: la alineación de las mediciones con la estrategia.

En un segundo artículo, llamado "Cómo poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral", publicado a finales del año 1993, se plantea la importancia de establecer indicadores basados en el éxito estratégico.

Las experiencias vividas con el Balanced Scorecard hicieron que muchas personas de la alta gerencia de varias empresas comenzaran a utilizarlo no sólo para darle más sentido a la estrategia de la empresa sino también para gestionarla.

Cabe resaltar que el concepto de Balanced Scorecard ha ido evolucionando desde que apareció por primera vez en 1992.

5. Las perspectivas en el CMI

5.1. Perspectiva financiera

5.1.1. Concepto

El diseño del Balanced Scorecard está basado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica. Uno de estos ámbitos es el financiero, cuyo objetivo principal es

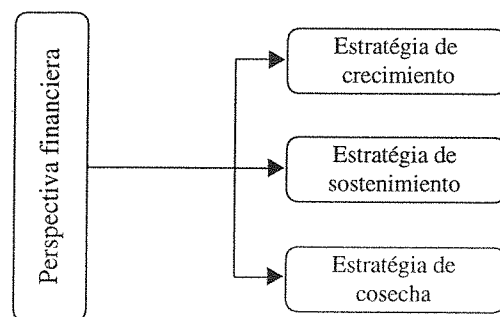
maximizar el valor de los accionistas. En otras palabras, se trata de medir el valor agregado de la empresa, de incluir la visión de los propios accionistas.

Si los pasos que la empresa ha dado son planificados, esta obtendrá los beneficios esperados, asimismo generará valor agregado que se traducirá en mayores utilidades o menores costos, o ambos, con el fin de que el accionista sea el beneficiario último.

Uno de los principales elementos que habitualmente es adjudicado a esta perspectiva es el EVA (Economic Value Added). Este indicador es de naturaleza financiera. Otra herramienta esencial de esta perspectiva es el presupuesto. No en vano el 78% de las empresas lo preparan. Un presupuesto bien elaborado debería encajar perfectamente en la estrategia formulada por la empresa, considerando que ella es el medio para establecer metas ambiciosas.

5.1.2. Estrategias

Gráfico 11
Estrategias perspectiva financiera



En esta perspectiva, las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa para que se guíe con relación al ciclo de vida del negocio son:

- Estrategias de crecimiento (empresas como las “.com” y empresas jóvenes).
- Estrategias de sostenimiento (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría de las empresas)
- Estrategias de cosecha (para las empresas que están en su último ciclo de vida).

5.1.2.1. Estrategia de crecimiento

En esta fase se acostumbra lanzar nuevos productos o nuevos servicios, se penetran nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo más importante es aumentar las ventas generando valor agregado al accionista.

El principal objetivo estratégico es el aumento de las ventas o el incremento del número de clientes.

En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales están centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

Objetivo financiero general

Alcanzar un alto porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Características

- Tiene productos o servicios con un significativo potencial de crecimiento.
- Puede operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el dinero invertido.
- Invierte recursos considerables en el desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios.
- Construir y ampliar la capacidad instalada.

5.1.2.2. Estrategia de sostenimiento

En esta fase se encuentran la mayoría de las empresas. El retorno del capital invertido es mucho más elevado y sigue siendo atractivo invertir. El principal objetivo es la maximización de la rentabilidad con la menor inversión.

Los objetivos se definen con base en indicadores de productividad y rentabilidad:

- Ingresos operativos
- Valor agregado obtenido
- Return on Investment (ROI)
- Retorno del capital circulante

En esta fase, la fijación de objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta *clave*, siendo un instrumento primordial para la elaboración del mapa estratégico, es decir, la jerarquización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

Objetivo financiero general

Rentabilidad.

Características

- Sigue atrayendo inversiones y reinversiones, pero con excelentes rendimientos sobre el capital invertido.
- Mantener la cuota de mercado, o incrementos año tras año.
- Los proyectos se dirigirán más a solucionar cuellos de botella.
- Utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables.

5.1.2.3. Estrategia de cosecha

En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no tiene crecimiento. Es el momento de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son únicamente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costos resulta un objetivo relevante en esta situación.

Objetivo financiero general

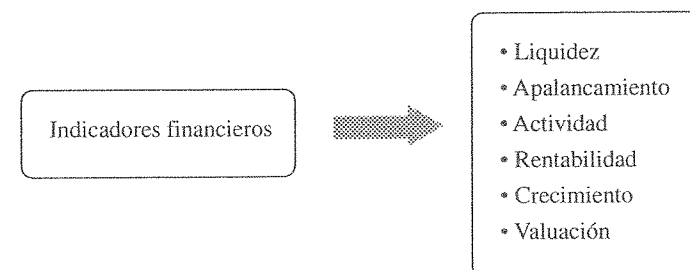
Aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la empresa.

Características

- Es la fase madura del ciclo de vida de la empresa.
- No requiere inversiones importantes, solamente lo necesario para mantener los equipos.
- Los indicadores como el EVA ya no son necesarios.
- Se busca aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa.

5.1.3. Indicadores

Gráfico 12
Indicadores financieros



Algunos indicadores numéricos del área financiera

1. Liquidez	Circulante Prueba ácida	Activo cte./Pasivo cte. Activo cte.-Inventario/Pasivo cte.
2. Apalancamiento	Deudas a activo total Rotación del interés ganado	Deuda total/Activos totales UAI/Gastos intereses
3. Actividad	Rotación del inventario Periodo de cobro Rotación de los activos fijos Rotación de activos totales	Ventas/inventario C x C/vtas. diarias a crédito Ventas/Activos fijos Ventas/Activos totales
4. Rentabilidad	Margen neto Rendimiento sobre activos Rendimiento sobre capital EVA	Utilidad neta/Ventas Utilidad neta/Activos totales Utilidad neta/Patrimonio UODI-Capital x CPPC
5. Crecimiento	Ventas Ingreso neto Utilidad por acción	Valores finales/Valores iniciales Valores finales/Valores iniciales Valores finales/Valores iniciales
6. Valuación	Índice precio-utilidad Razón vr. de mdo. a vr. libros	Precio de la acción/Utilidad por acción Vr. de mdo. de la acción/Vr. pat. acc.

Algunos indicadores de la alta gerencia

Nombre del indicador	Fórmula para el cálculo
1. Innovación	Ingresos prod. nuevos/Ingresos prod. antiguos
2. Investigación	Inversión en I&D/Utilidades
3. Crecimiento de las ventas	Ventas actuales x 100/periodo base
4. Perfeccionamiento	Diferencia entre vres. de 2 periodos x 100/Vr. periodo 1

5. Intensidad de capital	Costos de personal/Capital x 100
6. Utilización capacidad instalada	Uds. producidas/Capacidad teórica x 100
7. Retención de los clientes	Vtas. a clientes nuevos/Vtas. a clientes antiguos x 100
8. Cuota de mercado	Ventas de la empresa/Ventas del sector
9. Productividad de la mano de obra	Ventas/números de empleados
10. Utilidad sobre el activo total	Utilidad neta de impuestos/Activo total
11. Rotación del activo	Ventas/Activo total
12. Rentabilidad	Utilidad/Inversión

Indicadores financieros básicos:

- Rendimiento sobre la inversión/EVA
- Rentabilidad
- Mezcla de ingresos/crecimiento
- Costo de reducción de la rentabilidad

5.2. Perspectiva de clientes

Cada vez la empresa va en busca de mejorar sus procesos y a su vez va eliminando todos aquellos costos innecesarios. Es por esto que los clientes son la siguiente pieza clave de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. Sin embargo, no podemos negar que son ellos los que más se benefician en el corto, mediano y largo plazo.

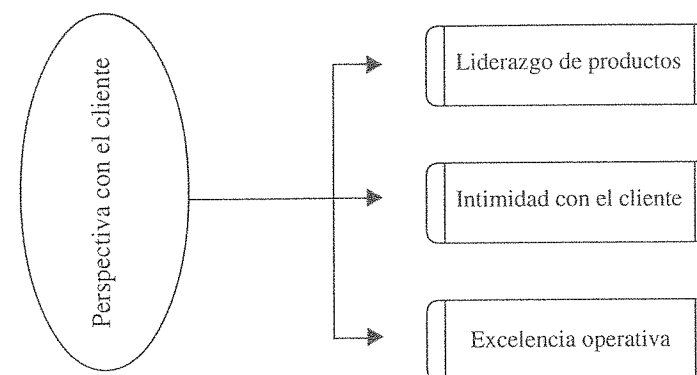
En esta perspectiva, el Business Intelligence está tomando importancia ya que centra su manejo en las relaciones de marketing, concretamente en las técnicas de Customer Relationship Management –CRM–, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

Cabe resaltar que en esta perspectiva hay tres palabras que se utilizarán frecuentemente: cliente, mercado y competencia, pues es en esta perspectiva que se aprende a gestionar y a determinar las prioridades de nuestra clientela. Esto se hace para no correr riesgos innecesarios.

Asimismo se puede analizar a los clientes, analizar las posibilidades que tiene la empresa para penetrar en nuevos mercados, e indiscutiblemente todo debe estar alineado con los objetivos financieros que se quiere conseguir.

De igual manera el objetivo principal es la generación de valor para el cliente, obteniendo la satisfacción para él y por consiguiente su fidelidad.

Gráfico 13
Perspectiva de clientes



Lo indiscutible es que la empresa debe lograr por lo menos la excelencia en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

5.2.1. Concepto

Como ya se dijo anteriormente, esta perspectiva ayuda a la empresa a identificar sus clientes y trata de buscar mercados que sean atractivos (nichos de mercado nuevos).

Estos segmentos son las fuentes que proporcionarán los ingresos de las empresas, es decir, los que ayudarán a cumplir los objetivos financieros que se establecieron al inicio de las actividades.

Esta perspectiva permite que las empresas suministren sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Para cada cliente y mercado que se desee cubrir, deben identificarse claramente sus preferencias en cuanto a:

- Precio
- Calidad
- Tiempo
- Funcionalidad
- Imagen

- Prestigio
- Relaciones y
- Servicio

5.2.2. Estrategias

Sin lugar a dudas la porción más importante de valor de la empresa la tienen los clientes, ya que ellos son la principal fuente de financiación.

Si la empresa no vende productos y servicios, no va a ganar dinero. Y sin dinero en sus arcas no puede proporcionar la satisfacción de ninguno de los requerimientos y necesidades de sus empleados, inversionistas y bancos.

Existen tres clases de proposiciones de valores genéricas del cliente. Veamos.

5.2.2.1. Liderazgo en el producto

Es aquí donde la empresa debe aumentar su ego, pues debe ser la mejor, ya que su producto es innovador.

Esta proposición se enfoca en:

- Características del producto.
- Lanzamiento al mercado de productos innovadores más rápido que su competencia.

Liderazgo en el producto es considerada una estrategia de alto riesgo. Tiene que destinar muchos recursos en el departamento de Investigación y Desarrollo, además de mercadeo, para tener éxito, y muchas de las remuneraciones están sujetas a ser capaz de entregar sus productos antes que haya una competencia de verdad.

Para minimizar el riesgo, las empresas deben concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

Ejemplos de empresas que siguen esta estrategia:

- Sony
- Coleman
- INTEL

- Caterpillar
- Microsoft
- Daimler-Chrysler
- Bayer AG
- Rolex

5.2.2.2. Intimidad con el cliente

Las empresas que sigan esta estrategia, deben ser reconocidas como empresas en las que se puede confiar. Estas compañías mantienen una estrecha relación con los clientes por un largo plazo.

La confianza que los clientes depositan en la empresa es determinada también por un factor: los empleados.

Asimismo el precio y la calidad juegan un papel muy importante.

Ejemplo de empresas:

- El Corte Inglés
- IBM (años 70)
- Home Depot
- Martin Brower
- Mobil
- Google
- SEUR

5.2.2.3. Excelencia operativa

Gracias a que en esta estrategia las empresas tienen un eficiente desempeño operacional, pueden reducir sus costos y entrar al mercado ofreciendo productos de muy buena calidad a un menor costo, lo cual se puede ver reflejado en sus altos niveles de rotación de inventarios.

Los principales factores que se encuentran en esta estrategia son: las características del producto o servicio, la relación con el cliente, y el servicio.

Ser el segundo en el mercado, bajo este enfoque, será devastador para la empresa.

Ejemplo de empresas bajo este enfoque:

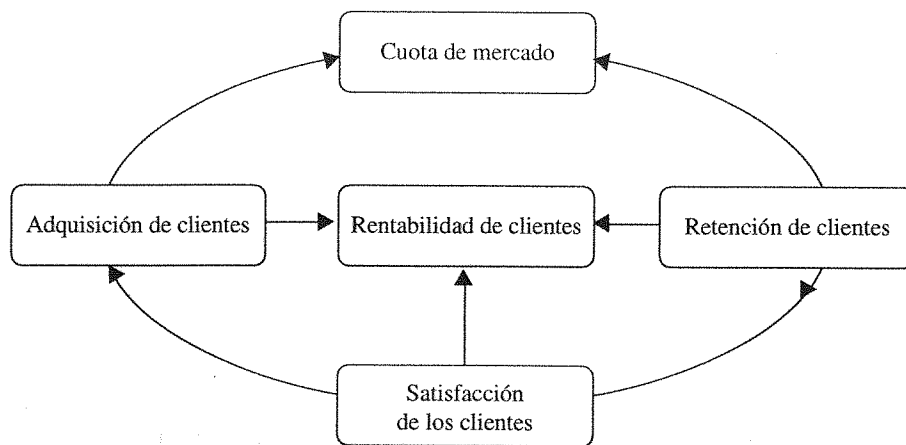
- McDonald's
- Briggs and Stratton
- LG
- Dell Computer
- Arco
- Texas Instruments
- Costco
- Imaginarium
- Black and Decker
- Toyota
- Du-Pont
- Zara

5.2.3. Indicadores centrales

Son usualmente genéricos y se encuentran en toda clase de empresas.

Gráfico 14

Indicadores perspectiva del cliente



5.2.3.1. Cuota de mercado

Porcentaje de los negocios que se reciben de los clientes pertenecientes a un segmento dado.

Cuota de compras de los clientes de un segmento, en proporción a las compras totales de la empresa.

5.2.3.2. Retención de los clientes

Número de clientes, puede ser por segmento, que se mantienen de un período a otro.

Porcentaje del crecimiento de la empresa con los clientes existentes.

5.2.3.3. Adquisición de clientes

Número de nuevos clientes.

Ventas totales de los nuevos clientes, puede ser como porcentaje del total.

Número de clientes nuevos dividido entre el número de peticiones prospectivas.

Costo de cada nuevo cliente adquirido:

Nuevos clientes dividido entre visitas de ventas.

Nuevos clientes dividido entre total de gastos de captación.

5.2.3.4. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo electrónico, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.

5.2.3.5. Rentabilidad del cliente

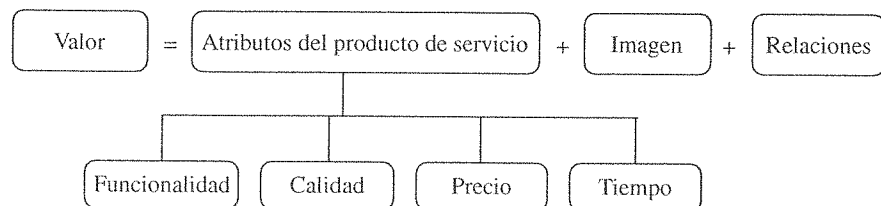
Las cuatro anteriores medidas centrales *no* garantizan que una empresa tenga clientes rentables.

Los sistemas de costeo basados en actividades (ABC) permiten medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.

5.2.4. Indicadores de actuación

Gráfico 15

Valor agregado para el cliente



Las propuestas de valor agregado a los clientes son los atributos que las empresas suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los clientes.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

5.2.4.1. Atributos de los productos y servicios

- Abarcan la funcionalidad del producto, su precio y su calidad
- Imagen y prestigio
- Reflejan los factores intangibles que atraen a un cliente
- Generan lealtad del cliente
- La dimensión de imagen y servicio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes

5.2.4.2. Relación con los clientes

- Incluye la entrega del producto o servicio al cliente
- Abarca los compromisos a largo plazo
- Diseños compartidos de productos
- Calendario de producción
- Pedidos, facturación y pagos electrónicos

5.2.5. Indicadores de actuación para la satisfacción del cliente

5.2.5.1. Tiempo

El tiempo es una gran arma competitiva.

Para poder retener a los clientes y obtener más, la empresa debe responder de una manera rápida y con alta calidad a los pedidos que ellos realicen.

Para poder reducir los tiempos de espera, la empresa debe utilizar indicadores de tiempo, ya que le proporcionan información más exacta y aumentan la satisfacción del cliente.

La utilización de un indicador de puntualidad es vital como inductor de actuación para satisfacer y retener clientes, ya que esta medición debe ser acorde con las expectativas del cliente.

5.2.5.2. Calidad

- Deja de ser una ventaja estratégica para convertirse en una necesidad competitiva.
- La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes.
- Devoluciones de clientes y los reclamos.
- Es típico que las empresas ni siquiera conozcan la identidad de los clientes que han probado el servicio, ya que fueron tratados mal y decidieron no volver a utilizar nunca más los servicios de esa empresa.

5.2.5.3. Precio

- Los clientes siempre se preocupan por el precio que pagan por el producto o servicio.
- Los precios más bajos, no siempre representan el costo más bajo para el cliente.
- Un proveedor puede trabajar con sus clientes para construir un modelo ABC que permita al cliente calcular la rentabilidad de cada proveedor.

5.3. Perspectiva interna

5.3.1. Concepto

Para esta perspectiva, los gerentes identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

Se recomienda que la gerencia defina una completa cadena de valor de los procesos internos, que comienza con el proceso de innovación que determina las necesidades de los clientes actuales y los potenciales desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, después le sigue a través de los procesos operativos, despachando los productos y servicios terminados a los clientes actuales, y culmina con el servicio post-venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se adiciona al valor que reciben los clientes.

Gráfico 16
Tareas de la empresa y parámetros de medición

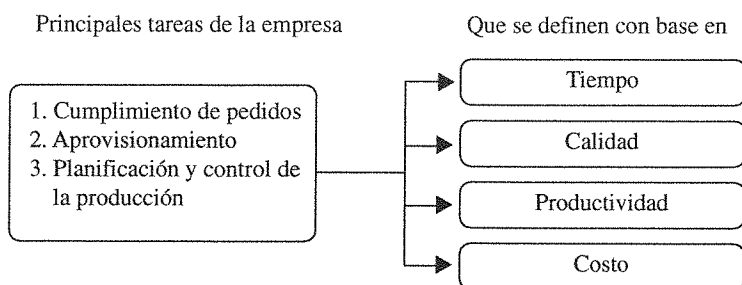
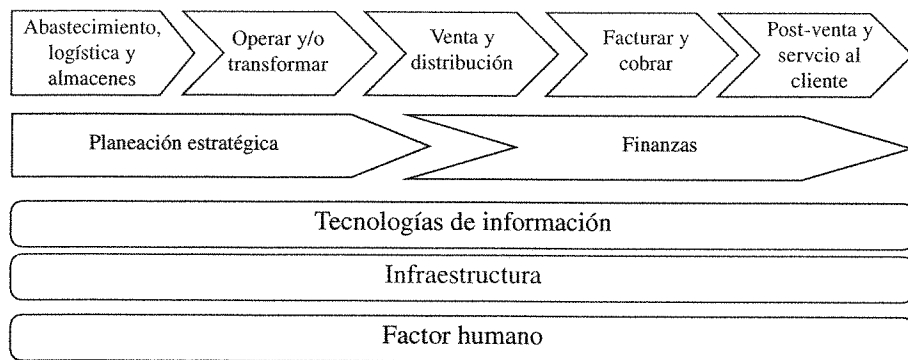


Gráfico 17
Cadena de valor en la perspectiva interna¹⁰



10. Cadena de Valor de Terisas.

5.3.2. Procesos de la perspectiva interna

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo Robert Kaplan y David Norton descubrieron que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una planilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio post-venta

5.3.2.1. Proceso de innovación

La investigación y desarrollo es un proceso interno muy importante, que crea valor y se divide en:

a. Identificación del mercado

Se desarrollan investigaciones en el mercado, para poder determinar el tamaño del mismo, las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

A las empresas se les inculca que a los clientes se les debe asombrar y no solamente satisfacerlos, al encontrar respuestas a dos preguntas cruciales:

- ¿Qué clase de beneficios valorarán los clientes en los productos del futuro?
- ¿Cómo podemos tomar una ventaja competitiva frente a los competidores para entregar beneficios al mercado?

b. Creación del producto/oferta de servicios

En esta etapa, el grupo de investigación y desarrollo:

- Trata de desarrollar productos y servicios nuevos a través de la investigación para proporcionarle un valor agregado a los clientes.
- Explota la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, con base en investigaciones realizadas.
- Realiza esfuerzos para llevar los nuevos productos y servicios al mercado con un alto porcentaje de éxito.

5.3.2.1.1. Indicadores para la investigación básica y aplicada

- Porcentaje de ventas de los productos nuevos
- Porcentaje de productos de marca, es decir patentes protegidas
- Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia
- Introducción de nuevos productos en reacción con lo planeado
- Capacidades del proceso de fabricación
- Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos
- Ratio del beneficio operativo antes de los impuestos y el costo total del desarrollo

5.3.2.1.2. Indicadores para el desarrollo del producto

- Porcentaje de productos para los cuales el primer diseño cumple totalmente las especificaciones funcionales del cliente
- Cantidad de veces que el diseño necesitaba ser modificado
- Tiempo para penetrar al mercado (tiempo de desarrollo)
- Tiempo del punto de equilibrio del nuevo producto

5.3.2.2. Proceso operativo

Comienza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.

Cuando se habla de la entrega del pedido, cabe recalcar que esta debe ser eficiente, consistente y oportuna.

Los indicadores financieros (p. ej., eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra) se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo.

5.3.2.2.1. Indicadores de duración del proceso

- Reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos
- Para aquellas empresas que implementan el "justo a tiempo" (Just in Time) un indicador muy utilizado es el de Eficacia del Ciclo de Fabricación (ECF):

$$ECF = \frac{\text{tiempo del proceso (TPE)}}{\text{tiempo de producción efectivo (TPrE)}}$$

Donde

$$TPE = \text{tiempo de proceso} + \text{tiempo de inspección} + \text{tiempo de transporte} + \text{tiempo de espera}$$

5.3.2.2.2. Indicadores de calidad del proceso

- Tasas de defectos del proceso
- Tasas de producción
- Desperdicio
- Devoluciones
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico
- Porcentaje de producción de primera fase (productos que terminan todo el proceso de producción en una sola etapa)

5.3.2.2.3. Indicadores de costo del proceso

Mientras la empresa no implante sistemas ABC, los gerentes no pueden obtener los indicadores de costo de sus procesos.

5.3.2.3. Servicio post-venta

En este servicio se incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los productos defectuosos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de tarjetas de crédito.

En este se pueden aplicar algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costo que se mencionaron en el proceso operativo.

5.3.2.3.1. Indicadores

Algunos indicadores son:

- Duración del ciclo desde la solicitud hasta la solución final del problema.
- Costo de los recursos utilizados en este servicio.
- Porcentaje de solicitudes de clientes que se solucionan en una sola visita.

- Para determinadas empresas, el desperdicio y la chatarra producida durante los procesos de producción pueden ser más significativos por su impacto en el medio ambiente que por el ligero incremento de los costos de producción.

5.3.2.3.2. Algunos indicadores numéricos del área de mercadeo

Nombre del indicador	Fórmula para el cálculo
1. Cuota de mercado	Ventas de la empresa/Ventas del sector
2. Participación del producto	Ventas del producto/Ventas totales
3. Tamaño medio de ventas	Ventas/Número de pedidos
4. Ventas medias por vendedor	Ventas/Número de vendedores
5. Eficiencia del mercado	Ventas/Costos del mercadeo
6. Eficiencia de la publicidad	Ventas/Costos de la publicidad
7. Valor relativo del mercado	Horas-hombre en ventas/Horas-hombres totales
8. Tiempo medio de despacho	Sumatoria tiempo entre pedido y despacho/N.º despachos
9. Devoluciones	Despachos devueltos/Número de despachos
10. Participación de un canal de participación	Ventas del canal/Ventas totales
11. Eficiencia del canal de distribución	Ventas de canal/Costo del canal
12. Valor relativo de la investigación de mercados	Ventas/Costos de la investigación
13. Costo medio de las ventas	Costo del mercadeo/Ventas
14. Participación del producto líder	Ventas del producto líder/Ventas totales

5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

5.4.1. Concepto

Indiscutiblemente, el principal factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa es el recurso humano.

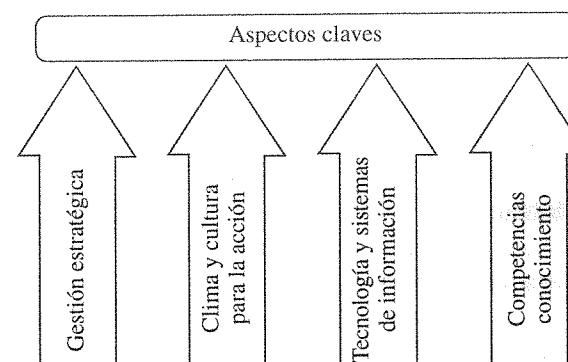
Es por esto que muchos modelos de implementación de estrategia lo toman como tema central y como eje principal. Y el Balanced Scorecard no es la excepción. Es por esto que KAPLAN y NORTON decidieron establecer una perspectiva que involucrara dicho elemento que denominaron "Crecimiento y Aprendizaje", o también "Recursos estratégicos-Personas", o "Gente y Sistemas", etc.

Los cimientos organizacionales han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizacional debe ser una de las grandes barreras de entrada de la empresa

actual, lo cual exige que sea tratada con mucho cuidado, pues se trata del punto de partida desde el cual se puede proceder a implantar cambios en la empresa. Asimismo podemos nombrar aspectos tales como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizacional, que son puntos esenciales para tener en cuenta en esta perspectiva.

En el siguiente gráfico se encuentran sintetizados los elementos anteriormente enunciados.

Gráfico 18
Elementos de la perspectiva de crecimiento



En los tiempos actuales de alta competencia y globalización, resulta fundamental la capacidad que tenga una empresa para adaptarse, para crear, para aprender a identificar y usar sus recursos estratégicos de primer orden, y para modificar su infraestructura de acuerdo con las circunstancias.

Para lograr los objetivos establecidos de las tres perspectivas anteriores, en esta, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establecen objetivos que proporcionan la infraestructura que permitirá alcanzarlos.

Las empresas deben invertir en su infraestructura. Es por esto que los principales factores a tener en cuenta son:

- Personal
- Sistemas
- Procedimientos

Siempre y cuando se quieran alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

5.4.2. Variables de la perspectiva de crecimiento

Las tres principales categorías de variables en esta perspectiva son:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (empowerment y coherencia de objetivos)

5.4.2.1. Las capacidades de los empleados

Los empleados son la fuente principal de riqueza de una empresa. Es por esto que para mejorar los procesos internos son ellos la principal fuente de ideas, pues su relación con los procesos es más cercana que la de cualquier otro miembro de la organización. Al incurrirse en estos cambios, son los clientes los principales beneficiarios.

5.4.2.1.1. Indicadores

Algunos indicadores clave son los siguientes.

La satisfacción del empleado

Es lo más importante para la mayoría de las empresas.

Es una situación previa para el crecimiento de la productividad, de la velocidad de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Si los empleados se encuentran satisfechos con el cargo que desempeñan, muy seguramente esta actitud será compartida con los clientes y por ende se verá reflejada en los índices de satisfacción.

Usualmente se mide a través de una encuesta, en la cual los principales elementos son:

- Participación en las decisiones
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien su trabajo
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa
- Si se sienten apoyados por los directivos
- Si están satisfechos, en general, con la empresa

Usualmente, se fija un puntaje de 1 (insatisfecho) a 5 (muy satisfecho) a cada rubro, y después se determina un índice global, que podría ser dividido por departamento, división, localización y supervisor.

La retención de los empleados

El objetivo principal es el de retener a los empleados en los cuales la empresa tiene un interés a largo plazo.

En el momento que alguno de estos empleados decida retirarse, esto representará una pérdida de capital intelectual para la empresa.

Para medir dicha retención, la empresa acostumbra hacerlo por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La productividad de los empleados

El objetivo principal de este punto es aumentar las capacidades de los empleados, así como la parte moral de los mismos. No se puede olvidar que este indicador también mide el impacto de la innovación en los procesos internos y la satisfacción del cliente.

La relación que este indicador proporciona es la de comparar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir dicho resultado.

Los ingresos por empleado es el indicador más sencillo de la productividad que se conoce.

Para tener un mejor control sobre los empleados más productivos y mejor remunerados se puede utilizar el costo de la carga laboral en vez del número de empleados.

5.4.2.2. Las capacidades de los sistemas de información

Los empleados son la herramienta esencial para poder satisfacer a los clientes adecuadamente, ya que ellos son los ejecutores directos de los bienes y servicios. Es por esto que ellos deben disponer de toda la información que la empresa tenga sobre los clientes para poder tener en cuenta lo más importante para ellos. Asimismo deben tener pleno conocimiento sobre las finanzas de la empresa, pues se necesita saber con qué se dispone.

Ahora bien, cada empleado necesita siempre tener la información correspondiente a su labor desempeñada, por ejemplo un trabajador de primera línea necesita tener información sobre la relación global de cada cliente con la empresa y cuánta producción se requiere para determinar la fuerza que debe invertirse, no solo para satisfacer el pedido de este cliente, sino para determinar sus necesidades emergentes de este.

Por otra parte, los empleados de operación necesitan tener información sobre el producto que acaban de producir, y determinar si este cumplió con los estándares de calidad establecidos por la empresa. En otras palabras, necesitan una retroalimentación rápida.

5.4.2.2.1. Indicadores

Para determinar la disponibilidad de información estratégica existen los siguientes indicadores:

- Porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad en tiempo real, tiempos de los ciclos y costo.
- Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso en línea de información sobre los clientes.

5.4.2.3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Para cualquier persona que desempeñe un cargo dentro de una empresa, lo más importante es sentirse motivado, es decir, puede ser que la empresa tenga un empleado maravilla, que tenga toda la información disponible, que tenga los recursos para realizar su labor, pero si no se siente motivado no podrá desempeñarse al 100%, pues científicamente está comprobado que el estado de ánimo influye en la vida laboral de las personas.

De igual manera no se puede delegar funciones y después cohibir a las personas para realizarlas, es decir, se les tiene que dar libertad para que ellos mismos tomen sus propias decisiones y actúen como mejor crean.

5.4.2.3.1. Indicadores

Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

Corresponden al número de sugerencias por empleado y el número de estas puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han

hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en cuenta.

Es importante determinar una estructura de incentivos para las sugerencias puestas en práctica.

Indicadores de mejora

Como bien es sabido, las empresas desean ahorrar en costos para poder incrementar su utilidad. De igual manera, ellas pueden buscar mejorar en aspectos tales como: calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos.

Indicador de la mitad de la vida

Determina el tiempo necesario para que el proceso mejore en un 50%. Puede ser aplicado a cualquier proceso que la empresa posea y que esta quiera reducir a cero:

- Entregas tardías
- Número de defectos
- Desechos
- Ausentismo

Al determinar la tasa a la que se espera se eliminen los defectos del sistema, la alta gerencia puede comprobar que se encuentran en una trayectoria que realizará la actuación deseada durante el período especificado.

Para utilizar este indicador como una medida de resultado para las sugerencias de los trabajadores y su implicación en la mejora del proceso, una empresa debe:

- Identificar dónde quiere mejoras en los procesos
- Estimar las medias vidas esperadas para esos procesos
- Construir un índice que informe el porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

El objetivo principal de estos indicadores es centrarse en si los departamentos y los empleados tienen sus metas alineadas con los objetivos de la empresa, articulados en el CMI.

- Porcentaje de la alta directiva expuesta al CMI
- Porcentaje del personal expuesto al CMI
- Porcentaje de la alta gerencia con objetivos personales equiparados con el CMI
- Porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el CMI y porcentaje de los empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales

Indicadores de la actuación de equipo

Cada vez más empresas están acudiendo a los equipos para alcanzar objetivos importantes, como el desarrollo del producto, servicio y operaciones internas. Estas empresas requieren de objetivos e indicadores para motivar y monitorear el éxito de la constitución y la actuación de los equipos.

- Números de compromisos integrados: el número de proyectos en los que participó más de una unidad estratégica de negocio.
- Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos: la proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo de las centrales.
- Porcentaje de equipos con incentivos compartidos: el número de equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes.

Bibliografía

DAVID R., FRED. *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Edit. Prentice Hall, 1997.

HITT, MICHAEL A. et ál. *Administración Estratégica, competitividad y conceptos de Globalización*, México, Edit. Thomson, 1999.

JAMES, MAO. *Análisis Financiero*, Argentina, Edit. El Ateneo, 1974.

KAPLAN, ROBERT y DAVID NORTON. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Barcelona, Gestión, 2000.

KHADEM, RIAZ. *Alineación total*, Bogotá, Edit. Norma, 2002.

PORTER, MICHAEL. "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", México, Edit. Continental, 1980.

PORTER, MICHAEL. "Ventaja competitiva, crecimiento y sostenimiento de un desempeño superior", México, Edit. Continental, 1987.

Internet

www.monografiass.com

<http://ricoverimarketing.americas.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc058.htm>

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc.htm>

<http://www.deinsa.com/cmi/principal.htm>

www.tablero-decomando.com

www.businesscol.com

Documentos

DÁVILA, ANTONIO. "Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral", *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, septiembre de 1999.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ. "El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia", *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, marzo de 2001.

PÉREZ, GONZALO. *Qué es el Balanced Scorecard*, I&I KM Consultores C.A.