

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CON LA UTILIZACIÓN DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN RINOTEK LTDA.**

ABRAHAM APARICIO FRANCO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL
BOGOTA, D.C.
2010**

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA CON LA UTILIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN RINOTEK LTDA.

ABRAHAM APARICIO FRANCO

Proyecto de grado para optar al título de Ingeniero de Producción
Agroindustrial

Director

Luis Fernando Jaramillo Carling
Master en Economía y Dirección de Empresas

Codirector

Ignacio Osuna Soto
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN AGROINDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2010

CONTENIDO

	<i>Pag.</i>
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	13
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1. MARCO TEÓRICO	17
1.1 LOS ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	17
1.2 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN ESTRATEGIA	19
1.2.1 Traducir la estrategia en términos operativos	19
1.2.2 Alinear la organización con la estrategia.....	24
1.2.3 Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo	24
1.2.4 Hacer de la estrategia un proceso continuo.....	25
1.2.5 Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos	27
1.3 CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS	28
1.3.1 La estrategia es un paso en un proceso continuo.....	29
1.3.2 La estrategia es una hipótesis	30
1.3.3 La estrategia consiste en temas estratégicos complementarios	31
1.3.3.1 La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias: La perspectiva financiera:	32
1.3.3.2 La estrategia describe una proposición de valor diferenciada	34
1.3.3.3 La estrategia alinea las actividades internas con la proposición de valor	36
1.3.3.4 La estrategia transforma los activos intangibles: ¿Qué se debe continuar mejorando?	38
1.3.4 Plantilla para un mapa estratégico	39
1.4 HACIENDO DE LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DIARIO DE TODOS	43
1.4.1 Crear conciencia estratégica.....	44
1.4.2 Algunos medios de comunicación.....	45
1.4.3 Definiendo objetivos personales y de equipo.....	46
1.4.3.1 Enfoque “Super bowl”	47
1.4.3.2 Alineación con iniciativas estratégicas	47
1.4.3.3 Integración con planificación y procesos de calidad existentes	48
1.4.3.4 Integración con el proceso de recursos humanos.....	48
1.4.4 Una retribución equilibrada	48

1.5 HACIENDO DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO	51
1.5.1 Planificación y presupuestos.....	53
1.5.1.1 Presupuesto operacional:	57
1.5.1.2 Presupuesto estratégico:	58
1.5.2 Retroalimentación y aprendizaje	60
1.6 LIDERANDO EL CAMBIO.....	61
1.7 EL MODELO DE NEGOCIO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL... 	62
1.8 LAS PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	63
1.9 IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	64
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	68
2.1 ENTORNO MICRO-ECONÓMICO Y ESCOGENCIA DE LA HERRAMIENTA	68
2.2 ALGUNAS CONSIDERACIONES MACROECONÓMICAS	70
2.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.....	71
2.4 RINOTEK LTDA. PERTENECE AL SUB-SECTOR DE LAS PYME	72
2.5 DIAGNÓSTICO DE RINOTEK LTDA.	72
2.5.1 Diagnóstico estratégico.....	73
2.5.1.1 Acercamiento a la proposición de valor al cliente.	74
2.5.1.2 Primera aproximación al plan estratégico	75
3 LA ESTRATEGIA Y EL CUADRO DE MANDO PARA RINOTEK LTDA.	76
3.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	76
3.2 INDICADORES.....	78
3.2.1 Aproximación al concepto	78
3.2.2 Cómo seleccionarlos.....	80
3.2.3 La cadena causativa de la perspectiva del cliente	81
3.2.4 Circulo virtuoso del control y plan de acción	82
3.3 LAS PERSPECTIVAS Y SUS INDICADORES	83
3.3.1 Perspectiva financiera.....	83
3.3.2 Perspectiva del cliente	85
3.3.3 Perspectiva del proceso interno.....	88
3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	89
3.4 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	91

4 CREACIÓN DE UN AMBIENTE ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EN TODA LA EMPRESA	94
4.1 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	95
4.1.1 Reuniones periódicas.....	95
4.1.2 La estrategia está de moda.....	96
4.1.3 Hojas informativas mensuales	96
4.1.4 Plantilla de indicadores	98
4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PERSONALES	99
4.2.1 Enfoque Super-Bowl	99
4.3 RETRIBUCIÓN EQUILIBRADA	101
5 CREACIÓN DE GARANTÍA DE CONTINUIDAD DE LA ESTRATEGIA	104
5.1 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PRESUPUESTO	104
5.2 LIDERANDO EL CAMBIO.....	106
6. CONCLUSIONES	107
7. RECOMENDACIONES.....	10710
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	112

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Seguimiento de la rentabilidad en una organización	Error! Marcador no definido.0
Ilustración 2: Esquema del cuadro de Mando Integral	21
Ilustración 3: Esquema de estrategia para una organización	30
Ilustración 4: Estructura del cuadro de Mando Integral.....	31
Ilustración 5: Conceptos genéricos del mapa estratégico.....	35
Ilustración 6: Cadena de valor genérica para una organización.	36
Ilustración 7: Identificación de procesos internos estratégicos	37
Ilustración 8: Categorías de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	39
Ilustración 9: Mapa estratégico del cuadro de Mando Integral.....	41
Ilustración 10: Espectro de los canales de comunicación.....	46
Ilustración 11: Ejemplo de esquema de incentivos.	50
Ilustración 12: Pasos de organizaciones con fundamento estratégico.....	52
Ilustración 13: Procedimiento de pasos descendentes.	55
Ilustración 14: Esquema general de tipos de presupuestos.....	56
Ilustración 15: Proceso de planeación estratégica.....	58
Ilustración 16: Cuatro perspectivas del CMI	63
Ilustración 17: Implantación del cuadro de Mando Integral.....	65
Ilustración 18: Situación actual vs. futura de la empresa.	74
Ilustración 19: Mapa estratégico preliminar.	75
Ilustración 20: Cadena causativa.	81
Ilustración 21: Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera	85
Ilustración 22: Mapa estratégico con objetivos e indicadores de la perspectiva del cliente	88
Ilustración 23: Mapa estratégico de la perspectiva interna	89
Ilustración 24: Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento..	90
Ilustración 25: Cuadro de Mando Integral de RINOTEK LTDA.	92
Ilustración 26: Mapa estratégico de RINOTEK LTDA.	93
Ilustración 27: Plantilla de indicadores.....	98
Ilustración 28: Modelo de retribución para RINOTEK LTDA.	103
Ilustración 29: Formato de seguimiento de iniciativas.....	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios vs. riesgos del cuadro de Mando Integral.....	67
Tabla 2: Modelo a seguir por los integrantes de la organización.	83
Tabla 3: Grupos de clientes de RINOTEK LTDA.	86
Tabla 4: Resumen de causas y efectos con la implementación del modelo diseñado.	91
Tabla 5: Hoja informativa diseñada.....	97

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: COMPORTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO BÁSICO DEL MACROSECTOR.....	113
ANEXO B: PORCENTAJE DE DEVALUACIÓN ÚLTIMOS PERÍODOS DEL AÑO PASADO	114
ANEXO C: MATRIZ DOFA PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Primera parte)	115
ANEXO D: MATRIZ DOFA PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Segunda parte)	116
ANEXO E: NIVELES DE DESEMPLEO DEL SECTOR.....	117
ANEXO F: MATRIZ DOFA PARA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Primera parte)	118
ANEXO G: MATRIZ DOFA PARA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Segunda parte)	119

RESUMEN

A medida que las empresas han aplicado el cuadro de Mando Integral, las personas encargadas del control han reconocido que las medidas tradicionales de desempeño especifican acciones específicas que quieren que los empleados lleven a cabo, y en seguida medirlas para evaluar si éstos han realizado dichas acciones. Entonces estos sistemas lo que intentan controlar son comportamientos. El cuadro de Mando Integral, por otra parte, es la estructura principal de la organización que muchas empresas desean imitar. El cuadro de mando proporciona un marco para describir cualquier estrategia conectando activos tangibles e intangibles en actividades que generan valor

El diseño del cuadro de Mando Integral para medir el desempeño y el establecimiento de la estrategia es la base de este proyecto. Mediciones exitosas, sin embargo, deben ser parte de un sistema entero del proceso administrativo. Existen algunas prácticas administrativas basadas en suministrar a los directivos una extensa estructura de medidas de desempeño. Más que un ejercicio de medición, el cuadro de Mando Integral es un sistema administrativo que puede facilitar mejoras avanzadas en las áreas críticas del proceso, los clientes y desarrollo del mercado.

El cuadro de mando presta a los directivos cuatro perspectivas diferentes conectadas en las cuales se pueden escoger distintas medidas de desempeño. Estas perspectivas son: clientes, procesos internos y aprendizaje que complementan los tradicionales indicadores financieros. Al final del proceso de construcción del cuadro de Mando Integral, la organización tendrá una poderosa herramienta administrativa basada en objetivos estratégicos y medidas que revelarán la estrategia completa. Un observador externo deberá ser capaz de deducir la estrategia de la organización a partir de los indicadores del cuadro de Mando Integral y su conexión entre ellos. Una vez logrado esto, la estrategia está preparada para crear una organización basada en la estrategia.

Palabras clave: estrategia, cuadro de Mando Integral, indicadores, perspectivas.

ABSTRACT

As companies have applied the balanced scorecard, the controllers have recognized that traditional performance measurement systems specify the particular actions they want their employees to take and then measure to perceive if the employees have in fact taken those actions. So, the systems try to control behaviour. The balanced scorecard, in the other hand, is the main structure of an organization many companies are willing to turn into. The scorecard gives a new frame for describing any particular strategy linking tangible and intangible assets in activities that generates value.

Designing the balanced scorecard in order to measure performance and set the strategy is the basis of this project. Successful measurement, however, must be an integral part of the management process. There are some management practices based on provide executives with a widespread framework of performance measures. Much more than a measurement exercise, the balanced scorecard is a management system that can stimulate advanced improvements in such vital areas as process, costumer, and market development.

The scorecard provides managers with four different connected perspectives which to select different measures or performance. These perspectives are costumers, internal processes and innovation and improvement activities that complements regular financial indicators. At the end of the process of building the balanced scorecard, the organization has a powerful management tool based on strategic objectives and measures that will really reveal the entire strategy. An external observer should be capable to deduce the strategy of the organization from the indicators of the balanced scorecard and the connection between them. Once this step is reached, the strategy is way prepared to create an organization based on strategy.

Key words: Strategy, balance scorecard, measures, indicators, perspectives.

JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

La importancia de generar una estrategia radica en el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad¹.

Sin embargo, la aplicación de la estrategia se convierte en el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión. Este descubrimiento resulta sorprendente, teniendo en cuenta que en los últimos veinte años, teóricos de la gestión, consultores y prensa económica se han centrado en la creación de estrategias dirigidas a obtener los mejores resultados². Aparentemente, la formulación de la estrategia nunca ha sido más importante, pero la capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí.

Una dificultad para poner en práctica una estrategia correctamente formulada, es que ésta es la única forma sostenible que tienen las organizaciones de crear valor, sin embargo las herramientas convencionales para medirla no representan bien el impacto de la estrategia³. En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados, y está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información (bases de datos), y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Una dificultad para poner en práctica una estrategia correctamente formulada, es que ésta es la única forma sostenible que tienen las organizaciones de crear valor, sin embargo las herramientas convencionales para medirla no representan bien el impacto de la estrategia⁴. En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados, y está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información (bases de datos), y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, es decir las consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en

¹ Humberto Serna, Gerencia Estratégica.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por los resultados a corto plazo. ¿Pero cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros? Si los indicadores financieros llevaban a las organizaciones a cometer errores, ¿qué indicadores las ayudarían a actuar correctamente? La respuesta resulta ser obvia: ¡Medir la estrategia! En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral pronto se ha convertido en una herramienta para gestionar la estrategia.

C.I. Rinotek Ltda. es una compañía enfocada en la elaboración de prendas que brindan protección balística y ante el fuego y calor a personas.

Inició su funcionamiento en marzo de 2002 y a la fecha sus principales clientes se encuentran en Bogotá y Cali. Se han realizado esfuerzos importantes para abrir operaciones en países vecinos como Venezuela, en donde después de haber realizado un estudio de mercado y varias visitas, la situación política impidió adelantar gestiones fructificas, lo que conllevó a enfocar la atención en Ecuador, en donde se viene adelantando una serie de acciones, de las que se esperan resultados interesantes para el primer trimestre del año 2003.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van. Este proceso de generar una estrategia consiste fundamentalmente en responder: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adonde debemos ir?, ¿Adonde podemos ir?, ¿Adonde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La aplicación de la estrategia es el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión. Tanto la planeación estratégica, como la ejecución y posterior evaluación de la estrategia tienen una importancia de primera línea.

En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. Sin estas herramientas, las empresas han tenido dificultades para gestionar lo que no podían describir o medir.

El cuadro de Mando Integral surgió al comienzo de la década pasada como un reto para enfrentar la situación que presentaba el nuevo milenio con herramientas más efectivas que las que proporcionaban los indicadores financieros. El proyecto lo dirigía David Norton contando con la asesoría académica de Robert Kaplan. El resumen de lo desarrollado se publicó en el artículo: 'The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance' en la Harvard Business Review, enero febrero de 1992. Con las experiencias vividas por la empresas que implantaron el cuadro de Mando Integral se publicó un segundo artículo 'Putting the Balance Scorecard to Work' en la Harvard Business Review -septiembre octubre de 1993. Ahora el número de empresas crece y muchos desean aplicar estas nuevas experiencias.

La Planeación Estratégica se beneficia y los resultados son publicados en un tercer artículo: 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System en la Harvard Business Review -enero febrero de 1996.

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay marcos establecidos como los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia. Hay tantas maneras de describir una estrategia como teóricos y metodologías que se relacionen con ella.

Por medio del diseño e implantación de una estrategia, utilizando un sistema de control como el cuadro de mando integral, se asegura una herramienta que permitirá una toma de decisiones certeras, el desarrollo y crecimiento esperado para el futuro de RINOTEK.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar la Estrategia y su plan de implementación utilizando el Cuadro de Mando Integral en **RINOTEK LTDA.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa **RINOTEK**
- Formular la estrategia y el plan de implementación para **RINOTEK**
- Diseñar los indicadores de gestión de la estrategia para **RINOTEK**
- Generar cuadro de mando integral para **RINOTEK**.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 LOS ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del cuadro de Mando Integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Ya a principios de este siglo, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad. Durante los años sesenta –sobre todo en Francia– se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tablero de mando*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos indicadores para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que junto con el seguimiento de la estrategia de una empresa, recoge el cuadro de Mando Integral.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: *Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores*⁵. Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el cuadro de Mando Integral, puesto que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

A estas alturas parece evidente que la idea de utilizar indicadores tanto financieros como no financieros tiene al menos cien años, y la idea de *combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos*⁶ tiene casi la

⁵ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», HBR, Boston, enero-febrero de 1992.

⁶ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», HBR, Boston, enero-febrero de 1992.

misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años.

Entonces, ¿qué tiene de nuevo el cuadro de Mando Integral? La respuesta es sencilla: la diferencia radica en la forma en la que se seleccionan los indicadores. Y, como se verá más adelante, esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta.

Para destacar la diferencia, resulta útil comparar el proceso de selección de indicadores en el cuadro de Mando Integral con respecto a los métodos anteriores.

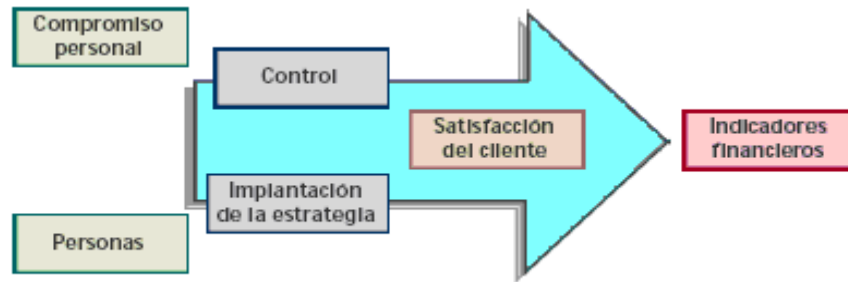
Las formulaciones más recientes del *tablero de mando* aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El *tablero de mando* deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún de trabajo para guiar su intuición.

El cuadro de Mando Integral ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En este método se encuentra en verdad la gran aportación del cuadro de Mando Integral. Tanto es así, que en éste resulta tan importante conocer *qué modelo de negocio reflejan los indicadores*⁷ como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

La siguiente figura ilustra un ejemplo de cómo se puede realizar un seguimiento de la rentabilidad de cada una de las oficinas de una organización y, además, contar con una serie de indicadores de implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación, actitud del personal, etc.

⁷ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996.

Ilustración 1: Seguimiento de la rentabilidad en una organización



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

La razón es que la dirección cree que existe una relación de causa-efecto y la rentabilidad aumenta si antes se han gestionado bien las demás variables. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo del tiempo en una mejora de rentabilidad, porque la satisfacción de clientes va adelante de la rentabilidad.

A diferencia del *tablero de mando*, donde la selección se basaba en la intuición, ó donde solo existen un número determinado de áreas clave, en un cuadro de Mando Integral, **la selección de indicadores es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto. Sólo después se pueden seleccionar los indicadores que conformarán la herramienta de gestión.**

El cuadro de Mando Integral requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, se utiliza este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del cuadro de Mando Integral.

1.2 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN ESTRATEGIA

1.2.1 Traducir la estrategia en términos operativos⁸

El cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay

⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 15 y SS.

marcos establecidos como los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia⁹.

Hasta hace muy poco no existía un marco generalmente aceptado para describir estrategias y por lo tanto el proceso de ser comprendidas era complicado, y más aún lo era para las organizaciones que pretendían aplicarlas en procesos muy concretos.

Si se quiere crear un proceso de implementación de la estrategia, es necesario primero definir un marco general en el cual se logre describirla. Los marcos proporcionados por las finanzas eran una muy buena opción cuando las estrategias competitivas se basaban en adquirir activos tangibles. *En la economía del conocimiento de hoy, el valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y conocimiento de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizativo que alienta la innovación, la solución de problemas y las mejoras.*¹⁰

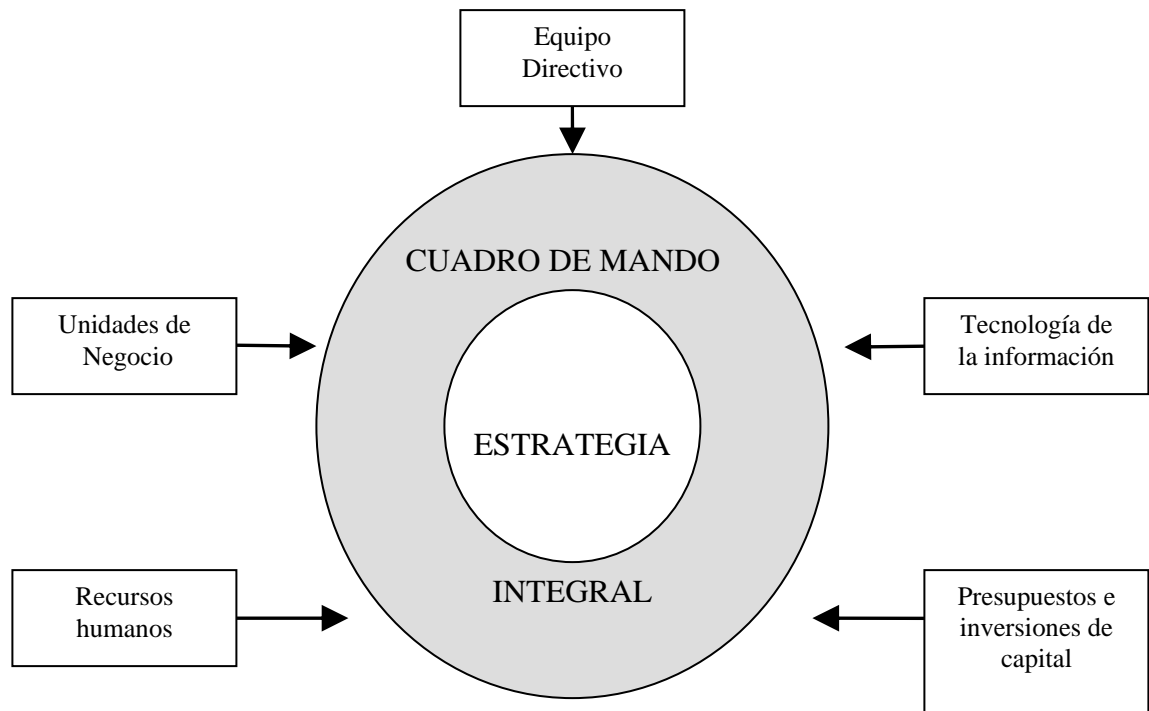
El cuadro de Mando Integral ha permitido que las primeras empresas en adoptarlo alineen sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información y financieros, con la estrategia de la organización¹¹. Un esquema de la dinámica del cuadro de Mando Integral se muestra en el siguiente gráfico:

⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 17

¹⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 76

¹¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 15

Ilustración 1: Esquema del cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Cada uno de los activos contribuye a la creación de valor, pero hay varios factores que impiden que se refleje su influencia como:¹²

1. El valor es indirecto

Los activos intangibles pocas veces impactan directamente los resultados financieros como los ingresos traducidos en beneficios. De la misma manera como en un sistema complejo, el más pequeño cambio en cualquiera de sus componentes altera –por medio de una serie de causas segundas– el total del sistema, y concretamente, lo que captamos del mismo; en la organización existen causas segundas que unen directamente el activo intangible con los resultados traducidos en beneficios.

Para ilustrar lo anterior, Kaplan hace uso del siguiente ejemplo:¹³

- Las inversiones en formación del personal llevan a mejoras en la calidad del servicio.
- Una mejor calidad del servicio lleva a una mayor satisfacción del

¹² Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 76

¹³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 76

- cliente.
- Una mayor satisfacción del cliente lleva a una mayor fidelidad del cliente.
- Una mayor fidelidad del cliente genera mayores ingresos y márgenes.

Los resultados financieros quedan separados de forma causal y temporal de la mejora de los activos intangibles. Las complejas vinculaciones dificultan, cuando no imposibilitan, la asignación de valor financiero a un activo como capacidades de personal.¹⁴

2. El valor es contextual

*El valor de los activos intangibles depende del contexto y la estrategia de la organización.*¹⁵ Generalmente las organizaciones tienen necesidades estratégicas diferentes, y un activo intangible como el conocimiento específico de una persona en particular puede ser muy valorado dentro del marco de una organización, esta misma persona puede que en otra organización de actividad muy disimilar, el mismo conocimiento sea considerado poco valioso e incluso innecesario.

3. El valor es potencial

Los activos intangibles tienen valor potencial pero no valor de mercado. Se necesitan procesos organizativos, tales como diseño, entrega y servicio para transformar el valor potencial de los activos intangibles en productos y servicios que si tienen valor tangible.¹⁶

4. Los activos están agrupados

Los activos intangibles deben agruparse para que tengan un valor significativo ya que no lo tienen por sí mismos. Deben entonces agruparse, con activos intangibles y tangibles para generar valor.

El cuadro de Mando Integral proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El cuadro de Mando Integral no intenta valorar los activos intangibles de una empresa, los mide, pero en unidades que no son dinero. De este modo el cuadro de Mando Integral puede usar mapas de estrategia y relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 76

¹⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 76

proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados.¹⁷

La velocidad con la que las nuevas estrategias consiguieron resultados indica que los éxitos de las empresas no se debieron al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, ni a nuevas inversiones, ni siquiera al desarrollo de nuevos activos intangibles o intelectuales. Por supuesto que las empresas estaban desarrollando nuevos productos y servicios e invirtiendo tanto en activos materiales como en activos intangibles, pero en dos años no podrían haberse beneficiado tanto de dichas inversiones. Para alcanzar los resultados apuntados, las empresas capitalizaron las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) que ya existían en la organización. Las nuevas estrategias de las empresas y el cuadro de Mando Integral desataron las capacidades y activos que estaban escondidos (o congelados) dentro de la antigua organización¹⁸.

Los mapas estratégicos y los cuadros de mando hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de la era industrial para medir los activos intangibles. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). Los sistemas que miden aspectos financieros registran el valor contable por separado de los activos tangibles –caja, cuentas por cobrar, inventario, terrenos, instalaciones y equipamiento. Estos tipos de activos tienen valores que en gran medida no dependen de quien los posee. Los activos intangibles, en cambio, generalmente no tienen ningún valor por separado. Su valor proviene de formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí, El uso que hace el cuadro de mando de los indicadores cuantitativos, aunque no financieros (tales como duración de los ciclos, cuota de mercado, innovación, satisfacción y competencias) permite que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir y no tan solo inferir. El concepto “valor del cliente” describe el contexto en el que unos activos intangibles (tales como empleados con formación y motivados y servicio de de información al cliente) se transforman en resultados tangibles (por ejemplo, retención de los clientes, ingresos por nuevos productos y servicios, y en definitiva, beneficios). El mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del cuadro de Mando Integral proporcionan una herramienta para describir cómo crear valor para el accionista a partir de los activos intangibles. Los mapas estratégicos y los cuadros de mando constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento¹⁹.

Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un

¹⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral .pg 78

¹⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 16

¹⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 16

cuadro de Mando Integral, las organizaciones crean una referencia común comprensible para la totalidad de unidades y empleados²⁰.

1.2.2 Alinear la organización con la estrategia²¹

La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocio y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan ligar, algo que se dice más fácilmente de lo que se hace.

Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como finanzas, operaciones, marketing y ventas. Cada función tiene un conocimiento, lenguaje y cultura que le son propios, pero aparecen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas²², generando un obstáculo importante para la aplicación de la estrategia.

Las organizaciones basadas en la estrategia, sin embargo, traspasan esta barrera. Los directivos sustituyen las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y dispersas entre sí. No hace falta tener organigramas nuevos. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus cuadros de mando. A menudo aparecen organizaciones ad hoc con el fin de centrarse en las cuestiones estratégicas del cuadro de mando. Sin excepción, las empresas de éxito utilizan el cuadro de mando integral de forma coordinada en toda su organización para asegurarse de que el todo exceda a la suma de las partes²³.

1.2.3 Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo²⁴

El director general de la empresa no puede poner en marcha la estrategia sin la colaboración de todos y cada uno de los componentes de la organización. Kaplan

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 18

²² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 19

²³ *Ibíd.*, PG 19

²⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 19 y s.

hace referencia a este así: *el movimiento de estrategia que va desde el 10 (el equipo de alta dirección) hasta el 10.000 (todos los miembros de la organización)*²⁵.

Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. No se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo. Las personas que se encuentran en oficios cada vez más operativos son las que descubrirán formas mejores de realizar sus propios trabajos y las que directamente influirán en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización²⁶.

Los directivos utilizan el cuadro de mando integral para ayudar a comunicar la nueva estrategia a la organización. Sin embargo, puede resultar una inquietud acerca de el cómo hacerlo. Puede pensarse en un 'gap' de formación entre los directivos, y los trabajadores de la organización. Esta brecha de hecho existe, y es innegable que podría en algún momento representar problemas para la comunicación de los objetivos estratégicos.

Una vez más resulta indispensable la labor de los altos directivos para diseñar la mejor manera de universalizar los términos empleados en la estrategia. Los directivos pueden y deben ingeniarse la manera de transmitir *conceptos tan sofisticados como segmentación de cliente, costos variables*²⁷

A continuación, la empresa desciende en cascada los cuadros de mando pertenecientes a los más altos niveles, a los niveles inferiores de la organización; en muchos casos, se usan cuadros de mando personales para fijar objetivos personales. La estrategia y el cuadro de mando se comunican de forma holística, como un todo. En lugar de comunicar los objetivos en cascada a través de la cadena de mando, como es habitual, se debe comunicar la totalidad de la estrategia desde arriba hacia abajo. Los individuos y los departamentos de niveles inferiores pueden así desarrollar sus propios objetivos a la luz de las prioridades más amplias²⁸.

1.2.4 Hacer de la estrategia un proceso continuo²⁹

Para la mayoría de las organizaciones, la gestión gira alrededor del presupuesto y el plan de operaciones. La reunión mensual de la dirección se dedica a verificar los resultados comparándolos con el plan, a realizar un análisis de las desviaciones de los resultados anteriores y a crear un plan de acción para hacer

²⁵ Cf. Ibid pg 19

²⁶ Cf. Ibid pg 19

²⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 20

²⁸ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 20

²⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el CMI. PG 21 y SS.

frente a dichas desviaciones. Este procedimiento no tiene nada malo en sí, ya que la gestión táctica es necesaria. Pero para la mayoría de las organizaciones, no existe nada más. No hay reuniones en las que los directivos discutan estrategias. Según Kaplan, *el 85 por ciento de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a discutir estrategias. ¿Puede sorprender, entonces, que las estrategias no se lleven a la práctica cuando las discusiones sobre estrategia ni siquiera aparecen en el calendario o en la agenda directiva? Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente*³⁰.

Las empresas para implantar con éxito el cuadro de mando integral introducen un proceso para gestionar la estrategia. Kaplan lo llama el «proceso de doble bucle», *porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras*. Dado que nunca había existido un proceso para gestionar la estrategia, cada una de las organizaciones ha de desarrollar su propia forma de enfocarlo. Al ponerlo en práctica, aparecieron tres cuestiones importantes.³¹

1. Vincular la estrategia con el proceso presupuestario: a estrategia con el proceso presupuestario. El cuadro de mando integral proporciona la herramienta para medir las inversiones e iniciativas potenciales. Así como el cuadro de mando integral trata de proteger las iniciativas a largo plazo de la infla-optimización a corto plazo, el proceso presupuestario también debe proteger las iniciativas a largo plazo de las presiones de conseguir resultados financieros a corto plazo.
2. Revisión de la estrategia: El segundo y más significativo paso es la introducción de una sencilla reunión directiva para revisar la estrategia. Por más obvio que esto suene, tales reuniones no existían en el pasado. Ahora las reuniones de dirección se programan cada mes o cada trimestre para discutir el cuadro de mando integral pero de modo que un amplio espectro de actores de la organización pueda dar su opinión sobre la estrategia.
3. Aprender y adaptar la estrategia: El proceso de diseño del cuadro de mando ayudaba a que las relaciones causa-efecto de las hipótesis estratégicas fueran explícitas. A medida que el cuadro de mando se iba aplicando y los sistemas de retroalimentación comenzaban a dar datos, las organizaciones podían comprobar las hipótesis. Aparecen constantemente ideas y nuevos aprendizajes desde dentro de la organización. En lugar de esperar al ciclo presupuestario del año siguiente, las prioridades y los cuadros de mando se pueden actualizar inmediatamente. De forma parecida a un capitán que guía un barco en un

³⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el CMI. PG 21

³¹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 21

largo viaje, siempre pendiente de los vientos y las corrientes para adaptar el curso convenientemente, los directivos de las empresas utilizan las ideas y el conocimiento que se generan en su propia organización para adaptar sus estrategias en cada momento. En lugar de ser un hecho anual, la estrategia se transforma en un proceso continuo.

1.2.5 Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos³²

Los cuatro primeros principios se centran en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que representa el cuadro de mando integral. Es importante resaltar que hace falta algo más que procesos y herramientas para crear una organización basada en la estrategia. La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos. Y la aplicación de una estrategia requiere una atención y una concentración continuadas en las iniciativas de cambio y en los resultados, comparándolos con los esperados. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se perderá.

Un programa de cuadro de mando integral con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto «métrico», sino que es un proyecto de cambio. Al principio, la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización está movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, con énfasis en unos enfoques fluidos y basados en equipos, que permita hacer frente a la naturaleza sin estructura de la transición a un nuevo modelo de actuación. Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Las distintas fases pueden evolucionar en un período de dos a tres años.

- Movilización:

Debe servir para que la organización vea claramente por qué se necesita un cambio; la organización debe descongelarse.

Aunque varias de las empresas que han implementado el cuadro de Mando Integral han decidido hacerlo debido a las dificultades por las que pasaban en un momento determinado, el cuadro de Mando Integral debe *impulsar el cambio y conseguir resultados extraordinarios* y no únicamente sacar las organizaciones de los apuros estructurales por los que

³² Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral, pg 23 y SS.

atraviesen. De cualquier manera, la primera tarea fundamental de los directivos de una organización es hacer que la necesidad de cambiar sea obvia para todos.

- **Gobernabilidad:**

Una vez lanzado el proceso de cambio, los directivos establecen un proceso de gobernabilidad para guiar la transición. Este proceso define, demuestra y refuerza los nuevos valores culturales ante la organización. Es importante romper con las estructuras tradicionales basadas en el poder. La creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas son todos componentes de esta gobernabilidad de la transición.

- **Creación de sistema de gestión estratégica:**

A medida que evoluciona el proceso, los directivos modifican sus sistemas actuales de gestión para consolidar el progreso y reforzar los cambios. Vinculando los procesos tradicionales (tales como la compensación y la asignación de recursos) con un cuadro de mando integral que describa la estrategia, se puede crear un sistema de gestión estratégica. El cuadro de mando describe la estrategia mientras que el sistema de gestión conecta cada una de las partes de la organización con el cuadro de mando estratégico.

Para los buenos directivos no hay un «estado estable», por supuesto. Al integrar la nueva estrategia y la nueva cultura en el sistema de gestión, las empresas pueden crear una barrera para el progreso futuro. El paisaje competitivo cambia continuamente, por lo que las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y las amenazas. La estrategia debe ser un proceso continuo. El arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio.

1.3 CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS

El mapa estratégico del cuadro de Mando Integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia y dejar explícitas las hipótesis de la misma.³³

Este sirve dentro de una organización, para que se vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. Y mas allá de una simple comprensión, un mapa estratégico proporciona la base para que el sistema de gestión pueda

³³ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 79

aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz.³⁴

Una vez analizados los objetivos estratégicos financieros, se procede a los de la perspectiva del cliente en cada uno de los temas estratégicos; para después definir los objetivos de los procesos internos. Todo unido, y sobre todo las dos primeras perspectivas son la base para la generación de la proposición de valor.

Los procesos de gestión del cliente buscan explotar beneficios de los nuevos productos trasladando los clientes tradicionales de sus actuales necesidades a los nuevos productos de los que se quiere disponer.³⁵

1.3.1 La estrategia es un paso en un proceso continuo

La estrategia no es solamente un proceso de gestión. Es un paso en un proceso continuo que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

Si se quiere construir una arquitectura coherente para describir la estrategia, entonces debemos tener una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión. La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia.

La misión y los valores centrales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores centrales al dinamismo de la estrategia. Que es el paso siguiente del proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.

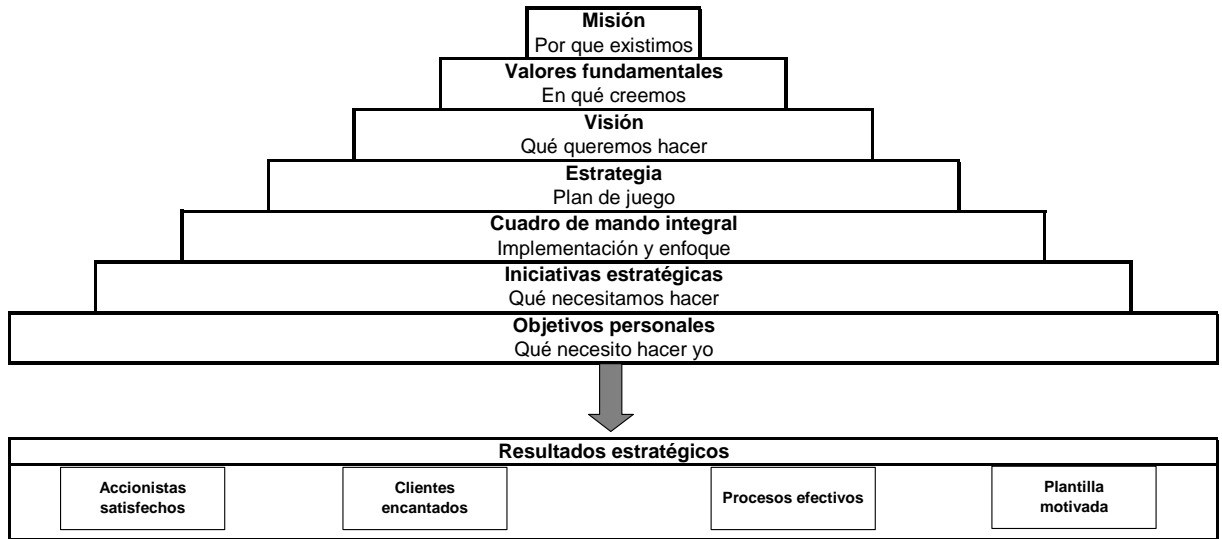
La siguiente figura³⁶ presenta la estrategia efectiva en la práctica.

³⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 82

³⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 126

³⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 83

Ilustración 2: Esquema de estrategia para una organización



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

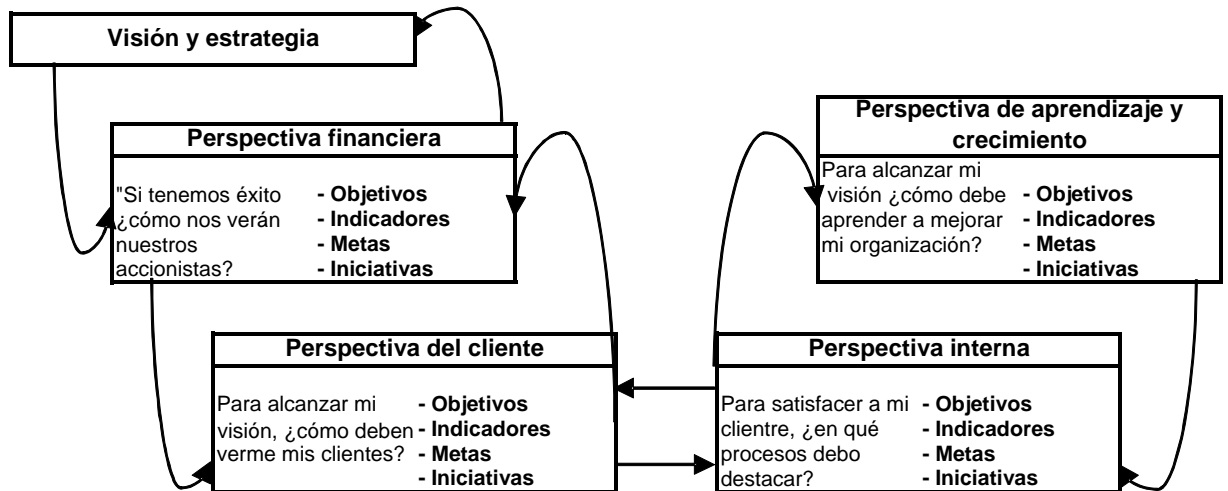
1.3.2 La estrategia es una hipótesis

La estrategia es decidir realizar actividades de forma diferente a los competidores para lograr una proposición de valor única. Es el paso de una posición actual conocida a una esperada pero incierta, por lo tanto implica una serie de hipótesis vinculadas: dado que la organización no conoce ni ha estado en la posición futura esperada, el camino para llegar es también incierto e incluye por tanto una serie de hipótesis relacionadas ó vinculadas entre ellas.

El cuadro de Mando Integral parte de la base de la estrategia como hipótesis. Permite describir las hipótesis estratégicas en un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y se pueden probar. Además, estas requieren separar las actividades que actúan como inductores (indicadores anticipados) de los resultados deseados (indicadores retrasados). La clave para aplicar la estrategia es hacer que todas las personas de la organización las entiendan, las pongan a prueba continuamente y se adapten a los requisitos del tiempo real.

La siguiente ilustración muestra la estructura del cuadro de Mando Integral:

Ilustración 3: Estructura del cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

La estructura del cuadro de Mando Integral tiene como punto de partida los resultados financieros, junto con la perspectiva de los clientes, que se busca a través de inductores del cambio como los procesos internos y la infraestructura. Las relaciones entre inductores y resultados buscados constituyen las hipótesis que definen la estrategia³⁷.

1.3.3 La estrategia consiste en temas estratégicos complementarios

Para Kaplan, *los directivos casi siempre dividen sus estrategias en varios temas concretos*. Estos temas concretos permiten que se elimine el conflicto entre prioridades a largo y corto plazo o entre crecimiento y rentabilidad.³⁸

Los temas estratégicos proporcionan una manera de segmentar la estrategia en varias categorías generales. Cada uno de los temas estratégicos es como el **pilar** para la estrategia y contiene su propia hipótesis estratégica, su propio conjunto de relaciones causa-efecto, y, ocasionalmente, hasta su propio cuadro de mando. La estructura para signar responsabilidades es tan transparente que muchos equipos directivos usan los temas para asignar responsabilidades por la gestión de ejecutar la estrategia.³⁹

³⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 88

³⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 89

³⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 90

Los temas estratégicos definen las proposiciones de valor a largo plazo para los clientes escogidos, las de plazo medio y las de corto plazo. Los mapas estratégicos del cuadro de Mando Integral retratan las relaciones causa-efecto de la forma en que los temas estratégicos impulsan mejores resultados financieros y con los clientes.⁴⁰

Las categorías generales en las que se divide o segmenta la estrategia son los siguientes:⁴¹

1. Construir la franquicia: Creación de valor, desarrollo de nuevos productos y servicios, penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes.
2. Incrementar el valor del cliente: Expandir, profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales mediante múltiples ciclos de ventas.
3. Excelencia operativa: Creación de valor mediante la gestión de la productividad interna y la gestión de la cadena de suministro permiten que las organizaciones tengan una producción eficaz, puntual y del menor número de defectos. Dichas características son extensibles a entrega de productos y servicios a los clientes. También la gestión de la utilización de recursos y la capacidad de los mismos.
4. Ser amables en el trato: Gestionar las relaciones con terceras personas legítimamente interesadas, especialmente en sectores sujetos a regulación de tipo, por ejemplo, medioambientales y de seguridad.

1.3.3.1 La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias: La perspectiva financiera:

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El desarrollo de un mapa se realiza de arriba hacia abajo, como se vio antes. Comienza con una estrategia de alto nivel, la financiera, relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para los accionistas. La creación de valor para los accionistas es el resultado que todas las estrategias buscan alcanzar. Lo habitual es que una empresa elija un objetivo a largo plazo. Normalmente, el objetivo financiero dominante que se ha usado es el ROI (*return on investment*). Más recientemente las empresas han adoptado otras medidas de valor como el EVA, ROI, del flujo de caja y variaciones del flujo de efectivo descontado.

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 89 (Kaplan y Norton los denominan de manera que sea más comprensible la idea general que cada uno encierra. En este trabajo se mencionan de la manera utilizada por los mencionados autores para efectos de fidelidad a las fuentes consultadas)

Sea cual sea el indicador financiero usado para medir el objetivo financiero de alto nivel (ROI, ROCE, EVA o cualquier otra medida basada en el valor), las empresas tienen dos estrategias básicas para impulsar los resultados financieros: el crecimiento y la productividad. La estrategia de crecimiento de los ingresos se basa en desarrollar fuentes de ingreso y rentabilidad. Generalmente tiene dos componentes:⁴²

1. Nuevas fuentes de ingresos en nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes. Esta dimensión de la estrategia implica los máximos cambios y necesita un tiempo más largo de ejecución.
2. Trabajar con los clientes actuales para expandir su relación con la empresa. Este componente tiende a tener una duración intermedia y se basa en procesos como las ventas cruzadas y el desarrollo de soluciones para profundizar las relaciones con los clientes.

La estrategia de productividad incluye la ejecución eficaz de las actividades operativas en apoyo de los clientes existentes, basándose en la reducción de costos y la eficiencia. Como la estrategia de crecimiento de los ingresos, la estrategia de productividad generalmente tiene dos componentes:⁴³

1. Mejorar la estructura de costos. Reducir los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio
2. Mejorar la utilización de activos. Reducir capitales circulante y fijo empleados en algunas áreas de la empresa, utilizando más los activos, siendo cuidadosos a la hora de adquirirlos ó eliminándolos.

La estrategia de productividad generalmente da resultados antes que la de crecimiento, pero una de las principales contribuciones del cuadro de Mando Integral es la oportunidad de mejorar los resultados financieros mediante el crecimiento de los ingresos, no solo mediante la reducción de costes y la utilización de activos. El equilibrio también ayuda a asegurar que las reducciones de costos y activos no comprometen las oportunidades de crecimiento de la empresa. De hecho, las empresas que sólo consideran la productividad probablemente se beneficiarán menos del cuadro de Mando Integral. Las medidas financieras, como los costes por proceso (disponibles a partir de un sistema ABC) y los coeficientes de productividad, proporcionan un lenguaje y un marco informativo adecuados para una estrategia exclusivamente de productividad.

⁴² Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 95

⁴³ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 96

La vinculación con la estrategia en la perspectiva financiera aparece a medida que las organizaciones eligen un equilibrio entre los impulsores contradictorios de crecimiento y productividad. Las empresas que están en sus inicios o ven oportunidades de crecimiento extraordinariamente rápido darán más importancia a las medidas de la estrategia de aumento de ingresos. El costo y la productividad quedarán subordinados, dado que estas organizaciones gastan mucho más en el desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios y en extenderse hacia nuevos mercados y aplicaciones. **Las empresas que están en sus inicios o ven oportunidades de crecimiento extraordinariamente rápido darán más importancia a las medidas de la estrategia de aumento de ingresos.**⁴⁴

El coste y la productividad quedarán subordinados, dado que estas organizaciones gastan mucho en el desarrollo e introducción de nuevos mercados y aplicaciones. Las empresas que están al final de su ciclo de vida darán más importancia a la reducción de los costos y a la utilización de activos, dado que les quedan pocas oportunidades de encontrar nuevos clientes o expandirse hacia nuevos mercados.⁴⁵

1.3.3.2 La estrategia describe una proposición de valor diferenciada

La parte más importante de la estrategia empresarial –la que conecta los procesos internos con los resultados mejorados de los clientes es la “proposición de valor” que se hace a los clientes. La proposición de valor describe un mix único de producto, servicio, precio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes. Determina los segmentos del mercado a los que va dirigida la estrategia y la forma en que la organización se diferenciará, en los segmentos escogidos, en relación con la competencia. Una proposición de valor claramente expresada proporciona el objetivo último en que se centran los temas estratégicos de los procesos que aproximadamente el 75% de los equipos directivos no tienen un consenso claro sobre la proposición de valor para el cliente. El desarrollo de esta parte del mapa estratégico obliga al equipo a aclarar su comprensión del cliente y es una de las partes más valiosas del proceso de diseño del cuadro de Mando Integral.⁴⁶

Kaplan encuentra una forma de agrupar las organizaciones según las tres estrategias diferentes para diferenciarse en el mercado:⁴⁷

1. Liderazgo de producto: Procuran sorprender siempre. Tienden a llevar su producto a dimensiones desconocidas, con altos niveles de innovación.
2. Intimidad con los clientes: Las empresas que valoran las relaciones con los clientes crean vínculos fuertes con cada uno de ellos; conocen a las

⁴⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral pg 96

⁴⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 96

⁴⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 97

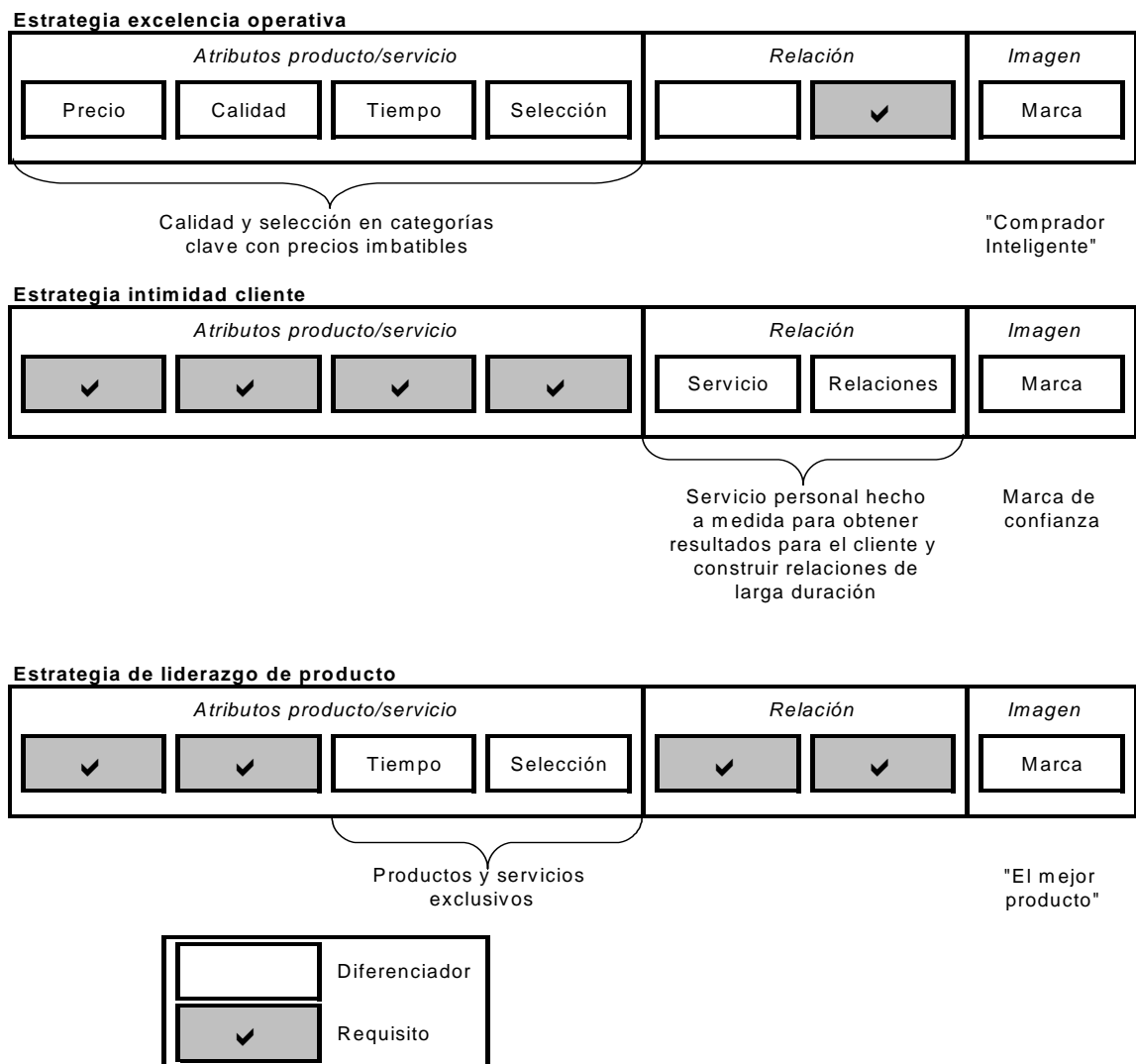
⁴⁷ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 98

personas a las que venden así como los productos y servicios que necesitan.

3. Excelencia operativa: Las empresas que operan de forma excelente proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar.⁴⁸

Las siguiente figura describe como los conceptos genéricos en mapas estratégicos usados para diseñar el cuadro de Mando Integral.

Ilustración 4: Conceptos genéricos del mapa estratégico.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

⁴⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 98

Obviamente los diferentes aspectos de la proposición de valor resultan cruciales dependiendo de la estrategia. Las empresas que siguen una estrategia de excelencia operativa necesitan destacar en los indicadores del precio competitivo, calidad percibida por el cliente, tiempo de espera y entrega puntual para las compras. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en el producto tienen que destacar en funcionalidad, características y resultados de su producto o servicio. Y las empresas que siguen una estrategia de intimidad del cliente pondrán su máximo empeño en la calidad de sus relaciones con los clientes y en que la solución que les ofrece sea completa⁴⁹.

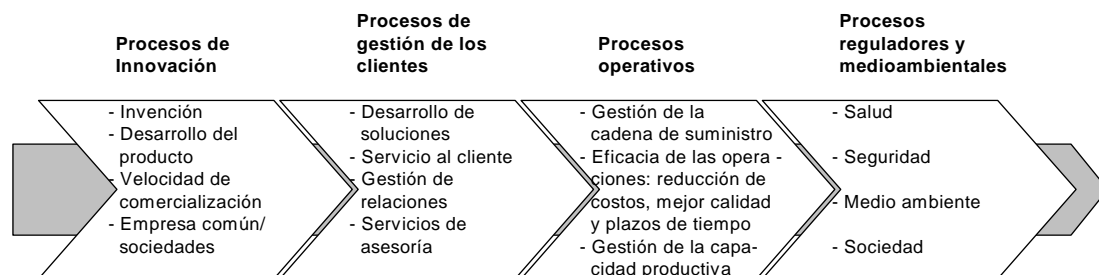
1.3.3.3 La estrategia alinea las actividades internas con la proposición de valor

La proposición de valor para el cliente y su traducción en crecimiento y rentabilidad para el accionista es la base de la estrategia, pero la proposición de valor para el cliente y los resultados financieros son los resultados que la organización quiere obtener. La estrategia no solo tiene que especificar los resultados que busca, también debe describir cómo alcanzarlos.⁵⁰

Según Porter, *la esencia de la estrategia está en las actividades –realizar actividades de forma diferente o realizar diferentes actividades que la competencia*⁵¹. *Las actividades son las unidades básicas de ventaja competitiva.* El arte de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para los clientes.⁵²

Las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor. Para Kaplan es *útil segmentar la cadena de valor en 4 grupos de procesos internos, tal como muestra la figura, correspondientes a los 4 temas estratégicos presentados anteriormente.*

Ilustración 5: Cadena de valor genérica para una organización.



⁴⁹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 100

⁵⁰ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 101

⁵¹ M. Porter, What Is Strategy?, HBR (noviembre-diciembre 1996). pg 62

⁵² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 102

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Todos los procesos son importantes y deben realizarlo bien todas las empresas, sin embargo, dependiendo del objetivo de la proposición de valor al cliente, uno de los procesos cobra énfasis mientras que los otros pasan de ser primarios a procesos de apoyo; tal como se ilustra en la siguiente figura:

Ilustración 6: Identificación de procesos internos estratégicos⁵³

Estrategia			
Liderazgo de producto	- Invencción Desarrollo de producto Explotación	✓	✓
Intimidad del cliente	✓	- Desarrollo de soluciones Gestión de los resultados Gestión de las relaciones Servicios de	✓
Excelencia operativa	✓	✓	- Gestión de la cadena de suministro - Servicio al cliente -Gestión de la demanda

- Prácticas estratégicas
- ✓ Cumplir requisitos básicos

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

⁵³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 103

Una estrategia de intimidad requiere una gestión excelente de los procesos relacionados con el cliente, como la gestión de relaciones y el desarrollo de soluciones. El proceso de innovación se vería muy motivado por las necesidades de los clientes escogidos, y se concentraría en el desarrollo de nuevos productos y en la intensificación de servicios que contribuyen a obtener mejores soluciones para los clientes.⁵⁴

Un estrategia de liderazgo de productos, por otro lado, necesitaría un proceso de innovación que creara nuevos productos con la mejor funcionalidad y los sacara rápidamente al mercado. Los procesos de gestión de clientes se pueden centrar entonces en la rápida adquisición de nuevos clientes para consolidar la ventaja que otorga un producto líder.⁵⁵

Una estrategia de excelencia operativa destaca las medidas de costo, calidad y duración del ciclo de los procesos operativos, las excelentes relaciones con los proveedores, y la rapidez y eficacia de los procesos de aprovisionamiento y distribución.⁵⁶

1.3.3.4 La estrategia transforma los activos intangibles: ¿Qué se debe continuar mejorando?

Este nuevo matiz gira en torno a una base, que al mismo tiempo es la base de la estrategia: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Algunos autores denominan la perspectiva como innovación y crecimiento debido a que consideran la importancia, hoy en día, de la competencia. Por lo tanto la empresa debe innovar y mejorar, porque los productos cumplen un ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos con mayores y más atractivas posibilidades.

La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos. Existen tres categorías principales para esta perspectiva, que se ilustran en el siguiente gráfico:⁵⁷

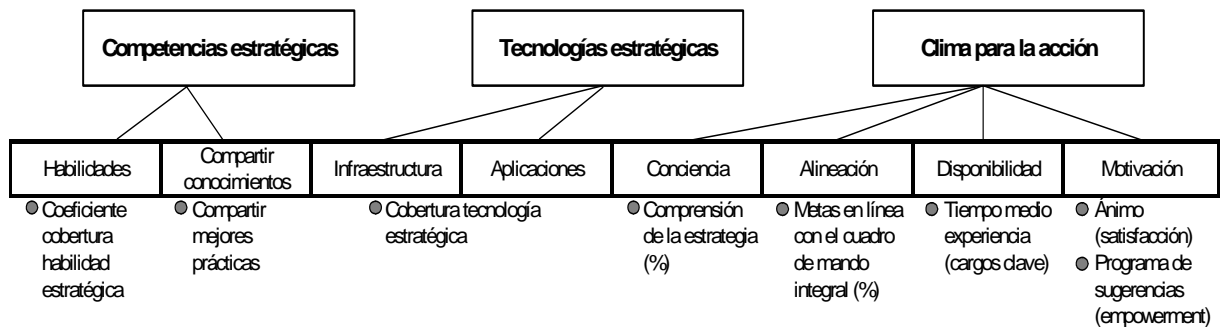
⁵⁴ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 102

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 105

Ilustración 7: Categorías de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Competencias estratégicas. Las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia.

Tecnologías estratégicas. Los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.

Clima de acción. Los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

Las estrategias de aprendizaje y crecimiento son el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Un diseño cuidadoso de las estrategias de aprendizaje y crecimiento es una oportunidad excelente para mejorar las posibilidades de una aplicación exitosa de la estrategia.⁵⁸

1.3.4 Plantilla para un mapa estratégico⁵⁹

La figura de la siguiente página integra el desarrollo precedente en una plantilla genérica para crear un mapa estratégico. El tema de crecimiento de la perspectiva financiera se realiza a través del crecimiento que proviene fundamentalmente de nuevas fuentes (construir la franquicia) y del crecimiento a través de la mayor relación con los clientes existentes (incrementar el valor para el cliente). El tema de productividad se alcanza a través de la gestión de los gastos y de los activos.

La perspectiva del cliente, que es el corazón de la estrategia, define la manera en

⁵⁸ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG

⁵⁹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 107 y SS.

la que se alcanzará el crecimiento. La proposición de valor al cliente define la estrategia específica para competir por nuevos clientes o por una cuota mayor de negocios realizados con los existentes. En el desarrollo de un mapa estratégico, el paso más importante es una clara definición de esta propuesta de valor. La perspectiva interna define los procesos y las actividades específicas que la organización debe dominar para dar apoyo a esta proposición de valor para el cliente. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento define las competencias, el know-how, la tecnología y el clima necesarios para respaldar estos procesos y actividades de alta prioridad. Cuando esta construido correctamente, el mapa estratégico presenta una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo la estratégica.

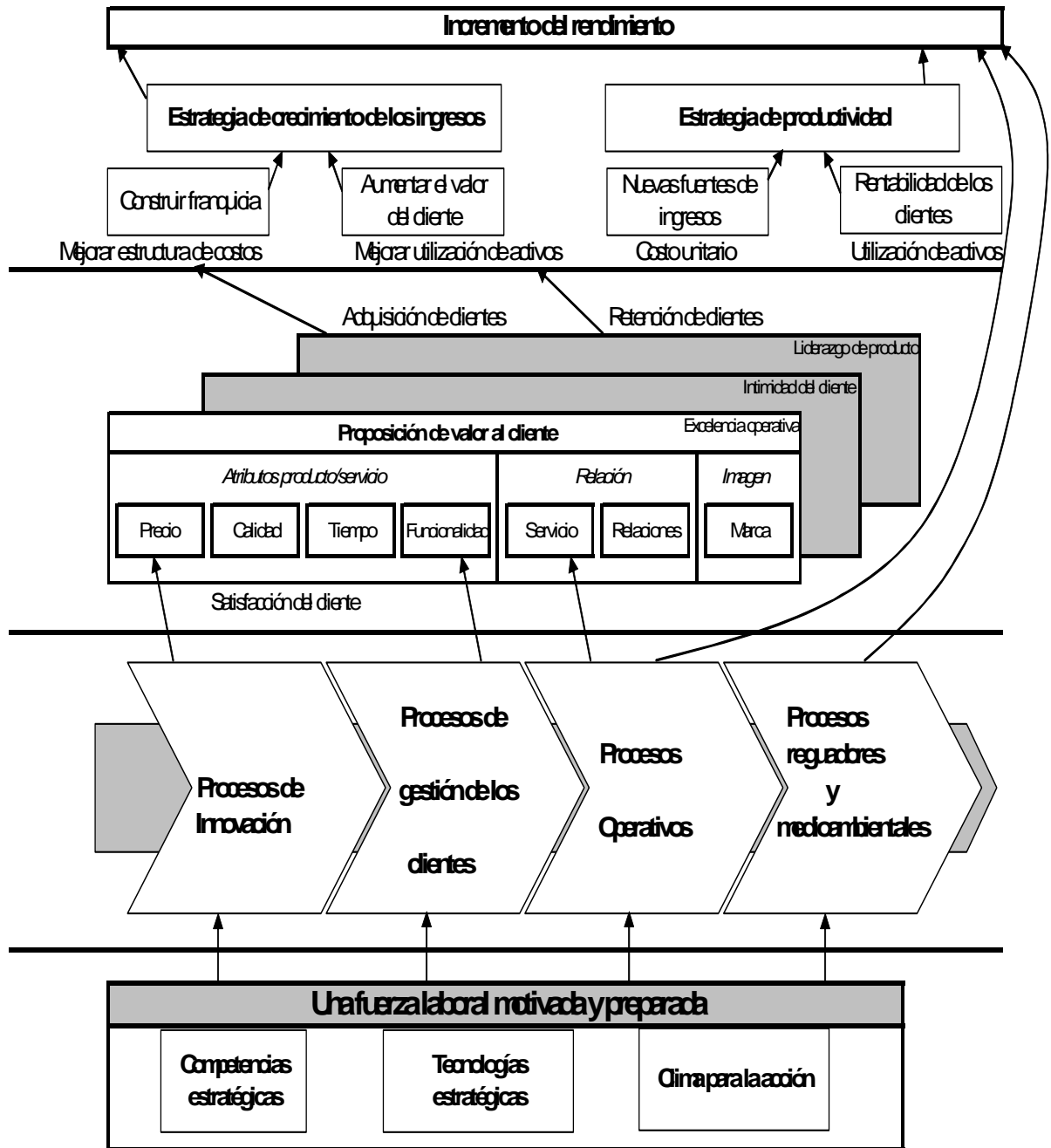
La plantilla sirve también para analizar el cuadro de Mando Integral. Uno bien diseñado debe reflejar la historia de la estrategia, es decir, si se **comienza con el cuadro de Mando Integral se debe poder conocer necesariamente la estrategia.**

La plantilla es un punto de arranque para el proceso de diseño que luego se ajusta a la organización concreta. Las plantillas permiten la descripción de las estrategias y mejoren exponencialmente la calidad de su comprensión. Facilitan una mayor precisión en la definición de la proposición de valor para el cliente y aumentan el convencimiento de que los procesos internos, las competencias y las tecnologías deben ir ligadas a dicha proposición de valor. Las plantillas también promueven una mentalidad causa-efecto que alienta enfoques más innovadores de la aplicación de la estrategia.

Aplicando la plantilla al cuadro de Mando Integral en cada una de las áreas (o unidades estratégicas de negocio), se pueden identificar brechas en las estrategias aplicadas en niveles inferiores de la organización y asegurarse de que las estrategias de alto nivel quedan fielmente reflejadas en el cuadro de Mando Integral principal.

La siguiente figura muestra el mapa estratégico del cuadro de Mando Integral.

Ilustración 8: Mapa estratégico del cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Los vínculos causa-efecto en los mapas estratégicos del cuadro de Mando Integral describen el camino por el cual las mejoras de las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles, tanto financieros como con los clientes.⁶⁰

Una vez analizados los objetivos estratégicos financieros, se procede a los de la perspectiva del cliente en cada uno de los temas estratégicos; para después definir los objetivos de los procesos internos. Todo unido, y sobre todo las dos primeras perspectivas son la base para la generación de la proposición de valor al cliente.

Los procesos de gestión del cliente buscan explotar beneficios de los nuevos productos trasladando los clientes tradicionales de sus actuales necesidades a los nuevos productos de los que se quiere disponer.

El cuadro de mando integral se ha aplicado con éxito en cualquier tipo de empresa. Bien sean empresas de ciclos largos, ó de ciclos cortos (como el caso de RINOTEK LTDA.)

Generalmente en organizaciones que centran sus esfuerzos en lograr la excelencia operativa, parte de la clave estratégica consiste en hacerse sensible a las nuevas oportunidades: identificarlas y colaborar con ellas. Además de unirse a los esfuerzos de marketing y ventas, de manera que se logren resultados finales traducidos en valor para los clientes.

Además de formularse un plan estratégico, es necesario que se pueda guiar y ser valorado por un sistema de indicadores con el objetivo de medir constantemente el del plan formulado.

Para medir los resultados de una organización hacen falta cadenas causales de creación de valor de este tipo. Las medidas aisladas no pueden captar los medios por los que las mejoras de los activos intangibles y de los procesos internos llevan a resultados más destacados. Los vínculos en los mapas estratégicos aportan la receta para tales transformaciones y para tal creación de valor. Los 3 temas estratégicos mencionados anteriormente representan vínculos para la creación de valor en planes a 3 y 5 años: a corto plazo alcanzar la excelencia operativa; a medio plazo, incrementar el valor para el cliente, y a largo plazo, construir imagen. Colectivamente, permiten que se gestionen los impulsores de los resultados a corto y largo plazo.⁶¹

En síntesis, los cuadros de mando no deben ni pueden ser una sumatoria de indicadores financieros y no financieros. Una prueba crucial para identificar si el

⁶⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 113

⁶¹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 114

cuadro de Mando Integral refleja verdaderamente la estrategia de la organización consiste en evaluar si con tan solo mirarlo, cualquiera, puede quedarse con la idea de la estrategia de la organización.⁶²

Los cuadro de Mando Integral, junto con el mapa estratégico que lo representa gráficamente, constituyen una *forma lógica y completa de describir una estrategia*.⁶³ Además comunican los resultados esperados por la organización y las hipótesis propuestas para alcanzarlos. Y facilitan que la totalidad de la organización esté completamente enterada de la estrategia y con la posibilidad de alinearse ella.⁶⁴

1.4 HACIENDO DE LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DIARIO DE TODOS

Las organizaciones basadas en la estrategia entienden perfectamente la importancia de implicar y alinear a todos los empleados con la estrategia. Al fin y al cabo, los empleados son quienes la implementan.⁶⁵

Las organizaciones basadas en estrategia utilizan el cuadro de Mando Integral en tres procesos diferentes para alinear sus empleados con la estrategia:⁶⁶

1. Comunicación y formación: los empleados deben conocer y entender la estrategia si se quiere que la implementen. Crear conocimiento y comprensión por parte del empleado es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz.
2. Desarrollar objetivos personales y de equipo: los empleados deben entender cómo pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con el éxito estratégico. Se pueden individualizar los planes de desarrollo personal para alcanzar estas metas.
3. Sistemas de incentivo: el equilibrio. Los empleados deberían sentir que, cuando la organización tiene éxito, ellos participan de la retribución; análogamente, cuando la organización no tiene éxito, deberían notar también parte del golpe. Los sistemas de incentivos y compensaciones proporcionan el nexo entre los resultados de la empresa y los incentivos individuales.

⁶² Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 117

⁶³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 117

⁶⁴ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 117

⁶⁵ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 233

⁶⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 233

1.4.1 Crear conciencia estratégica

De la misma manera que en los lanzamientos de productos por parte de las grandes organizaciones se procura que no se quede en una simple colocación en un estante de un gran centro comercial, y esperar que sean los consumidores los que se den cuenta de las virtudes del producto ofrecido. Sino por el contrario, normalmente las empresas invierten cantidades impresionantes de recursos en publicidad, estrategias de mercadeo, promoción, etc. Así sucede cuando se quiere implementar una estrategia dentro de una organización.

De modo que lo más acertado sería concentrar esfuerzos similares en la generación del mecanismo por medio del cual se garantizará que la totalidad de los empleados conozcan la estrategia. *Las empresas deberían autorizar presupuestos para comunicar y formar a sus empleados, de la misma forma que se comprometen a gastos en publicidad y promoción de nuevos productos.*⁶⁷

Los procesos que define Kaplan son:⁶⁸

1. **Crear conciencia estratégica:** formación.
2. **Compartir mentalmente la estrategia:** Asegurar que los empleados entiendan la estrategia.
3. **Lealtad con la estrategia:** Asegurar que creen que se está siguiendo la estrategia.
4. **Convertirse en misionero de la estrategia:** Determinar cuantos están enseñando la estrategia a otros.

La comunicación resulta un factor determinante para el éxito de la organización. Sin un conocimiento de la visión por parte de los empleados es muy difícil que éstos entiendan la estrategia y por lo tanto tampoco logren fácilmente el generar alternativas propias para apoyar a la organización en la consecución de los objetivos.

La dirección debe ser conciente de que debe liderar canales propicios para lograr que los empleados se empapen de la estrategia mediante el conocimiento del cuadro de Mando Integral, más aún, se debe liderar una *campaña estratégica tan vital como cualquier programa de comunicación orientado a sus agentes externos: clientes, inversores y proveedores.*⁶⁹

⁶⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 236

⁶⁸ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 236

⁶⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 237

Según Kaplan, el programa de comunicación debe establecer los siguientes objetivos:⁷⁰

1. Desarrollar la comprensión de la estrategia por parte de toda la organización.
2. Desarrollar acciones que respalden la estrategia de la organización.
3. Educar la organización en el sistema de medida y gestión del cuadro de Mando Integral para implementar la estrategia.
4. Proporcionar un retroalimentación, del el cuadro de Mando Integral, sobre la estrategia.

1.4.2 Algunos medios de comunicación

Entender la estrategia, a través de procesos comunicativos efectivos, exhaustivos e innovadores, es lo primero para generar una conciencia estratégica. Para cualquier proyecto de cuadro de Mando Integral, se deben definir claramente los indicadores que se utilizarán para guiar y monitorear la estrategia en el cuadro de mando, y cómo se calcularán los indicadores a partir de los datos existentes. Lo empleados deben entender claramente los indicadores para que sus decisiones y acciones afecten a la estrategia de la forma deseada.⁷¹

Existe una gran variedad de medios para comunicar la estrategia en una organización. No es necesario escoger exclusivamente uno de ellos, sino por el contrario, lograr la mezcla apropiada de medios para garantizar la transmisión del mensaje estratégico. Para Kaplan, estos medios de comunicar la estrategia son abarcados por dos grandes grupos:⁷²

⁷⁰ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 237

⁷¹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 250

⁷² Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 237

Ilustración 9: Espectro de los canales de comunicación.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Los canales ricos evidentemente son los más efectivos, pero a la vez son los menos alcanzables además de ser los más costosos. Los canales pobres, en cambio pierden el carácter personalizado pero son más fáciles de llevar a cabo y poseen un mayor alcance. Lo importante, de todos modos, es el ser explícitos sobre cada indicador utilizando el cuadro de Mando Integral.

La documentación de los indicadores debe complementarse con programas de formación continuados.

Las organizaciones utilizan, tanto canales tradicionales (canales pobres) así como canales eficaces (canales ricos) para llevar a cabo el plan de comunicación de la estrategia.

Existen dos pasos adicionales que Kaplan menciona como complementarios del mensaje que se quiere transmitir. Estos pasos son: *el establecimiento de metas coherentes con la estrategia y la vinculación el incentivo a la actuación personal, de la empresa,*⁷³ y se presentarán a continuación.

1.4.3 Definiendo objetivos personales y de equipo

Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, las metas y objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales. Los objetivos se fijan generalmente por departamento en el

⁷³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 255 SS, 275 y SS.

sistema tradicional, y sin un sistema de gestión estratégica basado en el cuadro de Mando Integral, son a corto plazo, tácticos y financieros.⁷⁴

El cuadro de Mando Integral, en cambio, ofrece a los trabajadores una amplia comprensión de la estrategia de la empresa. Explica donde encajan los mapas estratégicos de sus organizaciones, y cómo pueden contribuir a los objetivos estratégicos. Los objetivos individuales establecidos dentro de un marco del cuadro de Mando Integral deben ser multi-funcionales, a largo plazo y estratégicos.

Kaplan y Norton proponen 5 maneras de generar objetivos personales y empresariales.⁷⁵ Considera que se puede escoger una combinación de métodos para relacionar los objetivos estratégicos organizacionales con los objetivos personales y de equipo.

1.4.3.1 Enfoque “Super bowl”

Kaplan y Norton explican la manera en que en una determinada empresa se decidió en algún momento, además de diseñar el cuadro de Mando Integral sencillo y comprensible, crear un mecanismo agradable y divertido para comunicar a los empleados los objetivos estratégicos.

La forma que escogió para comunicar la estrategia fue organizando una reunión en la cual se planteaba el reto de conseguir un determinado número de objetivos estratégicos, definidos por los directivos, mediante un estímulo que consistía en asegurar una serie de bonificaciones solo si se alcanzaban todos los objetivos planteados en un principio.

*Este enfoque proporcionó un conjunto de indicadores y objetivos asociados simple, claro y específico para todos los empleados. Reforzó la nueva estrategia, y no exigió caso ninguna formación sobre el concepto de cuadro de Mando Integral para que los indicadores y objetivos tuvieran significado para los empleados de primera línea.*⁷⁶

Obviamente, en este enfoque se pretende desde el inicio comunicar los objetivos de arriba abajo, no permite por lo tanto, la participación de los mandos medios de la organización en cuanto a generar indicadores y objetivos.

1.4.3.2 Alineación con iniciativas estratégicas

Cuando existen dificultades en la asimilación de la estrategia conviene que los lineamientos estratégicos se introduzcan programas para procesos de distribución y control de recursos. Entre otras cosas porque los programas

⁷⁴ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 255

⁷⁵ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 255-273

⁷⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 259

ofrecen el vínculo entre las actividades del empleado y la misión de la agencia. Uno de los mayores inconvenientes consiste en que generalmente los que más usan este tipo de programas son las entidades estatales, ya que suelen financiarse con programas autorizados.

1.4.3.3 Integración con planificación y procesos de calidad existentes

Algunas empresas han montado sistemas como el Control Total de Calidad, o de gestión de procesos mediante indicadores. Siendo lo anterior muy importante, normalmente estas organizaciones trabajan bajo un enfoque funcional de las actividades, y no uno centrado en los procesos.

Se debe implementar entonces el nuevo sistema de manera flexible, de modo que se pudiesen enfatizar las perspectivas de forma diferente, dependiendo del proceso y de su nivel en la organización.

1.4.3.4 Integración con el proceso de recursos humanos

Dentro de la estrategia, y específicamente el cuadro de Mando Integral se pueden desarrollar y vincular los indicadores de causa y efecto con programas específicos de desarrollo del empleado.

Aunque muchas competencias, habilidades y conocimientos son, sin duda, difíciles de calibrar puesto que incluyen *conceptos tan subjetivos y difíciles de observar como la creación de relaciones, el desarrollo de habilidades en los demás, el pensamiento conceptual y la comprensión interpersonal.*⁷⁷ Sin embargo, tan solo el sacar objetivos individuales acerca de la manera en que se puede contribuir individualmente a realizar la estrategia.

Las empresas pueden hacer uso de los criterios usados por recursos humanos tales como el análisis de las competencias necesarias por los trabajadores para que se acomoden a la estrategia y potenciarlas. Y una de las maneras de hacerlo es mediante el desarrollo de planes de desarrollo personales, y validados en su momento por los jefes de cada una de las divisiones.

1.4.4 Una retribución equilibrada

Una de las claves para que la estrategia se convierta en el trabajo diario de todos es entrelazar incentivos y los objetivos estratégicos por lograr. Las organizaciones hacen uso de varias categorías de incentivos para retribuir los resultados a nivel corporativo, de equipos ó personal.

El último y no menos decisivo paso dentro del proceso de lograr que la estrategia

⁷⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 265

sea un trabajo habitual, consiste en la implementación de programas de “incentivo y recompensa” de la personas al cuadro de Mando Integral.

La retribución con los incentivos es un mecanismo poderoso para dirigir la atención del personal hacia los objetivos de la empresa.⁷⁸

Esta vinculación juega dos aspectos importantes: centra la atención de los empleados en los indicadores más significativos para la estrategia y proporciona una motivación extrínseca recompensado a los empleados cuando ellos y la organización consiguen alcanzar los objetivos deseados. Kaplan y Norton proponen algunas opciones de vinculación los incentivos al cuadro de Mando Integral, implementadas con éxito en diversas organizaciones:⁷⁹

Utilizando factores de medida de la actuación:

Muchas de las opciones que tienen las organizaciones, a la hora de definir el plan de retribución a sus empleados, consisten fundamentalmente en estimar un peso porcentual a cada uno de los indicadores del cuadro de Mando Integral, determinando la contribución relativa de cada indicador al conjunto de la bonificación.

A la vez que se definen los objetivos para cada indicador del cuadro de Mando Integral, junto con un factor de actuación que representa el grado de dificultad percibido a la hora de alcanzar dicho objetivo. El rango entre el factor de actuación más alto (el que representa el mayor grado de dificultad) y el más bajo (de menor grado de dificultad), es discrecional y depende del nivel potenciador que se le quiere dar a cada uno de los factores.

Un requisito que deben tener, para efectos de coherencia matemática, es el de asegurar que los factores de actuación bajos oscilen en un rango entre 0 (cero) y 1 (no incluido). De manera análoga, para los factores de actuación que representan objetivos difícil de lograr, deben asignarse factores de actuación mayores a la unidad hasta el valor que se defina como el máximo multiplicador.

El objetivo fundamental de estas opciones es el de obtener una cifra de la actuación mediante el producto del factor de actuación correspondiente a cada objetivo, por el valor medido del indicador.

A continuación se ilustra un esquema que ayuda a visualizar el mecanismo empleado por este tipo de opciones. También se explica la manera como se deben manejarse los dos tipos de factores de actuación:

- El objetivo, que depende de condiciones externas para emitir el juicio de

⁷⁸ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 277

⁷⁹ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 277 y SS.

- el subjetivo, que generalmente evalúa el grado de dificultad del factor.

Ilustración 10: Ejemplo de esquema de incentivos.

Factor de actuación	Cualitativo	Tipo de factor:
1,7	Mejor de la clase	<p>1. Objetivo 1,00 significa que el objetivo iguala la condición externa evaluada</p> <p>2. Subjetivo 1,00 significa que la dificultad del objetivo es media</p>
1,6		
1,5	Muy por encima de	
1,4		
1,3	Superior a la media	
1,2		
1,1		
1,0	Media	
0,9		
0,8		
0,7	Inferior a la media	
0,6		
0,5		
0,4	Necesita mejora	
0,3		

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Las distintas opciones versan sobre el hecho de que las actuaciones de los empleados frente a los objetivos personales y organizacionales pueden clasificarse en distintos rangos de valoración.

El criterio con el cual se realicen concreciones más detalladas gira principalmente en torno a las características de la empresa; a la inmediatez del proceso de implementación de la estrategia y a la capacidad creativa de los generadores de mecanismos de incentivos dentro de la organización.

Los indicadores, por su parte, no tienen que ser forzosamente estáticos, sino por el contrario, pueden evolucionar con el tiempo, aunque muchos de ellos permanezcan sin variaciones considerables. De todas maneras, es importante que para ser incluido un indicador, éste debe ser calibrable de forma objetiva, ser lo suficientemente comprensible para todas las personas y sobretodo, que esté lo justamente desarrollado como para que todos los niveles de acción de los empleados puedan evaluarse de forma razonable.

Existen tantos modos de implementar un plan de incentivos como estilos directivos y capacidades de generación de ideas hay en las organizaciones. Lo que sí es definitivo es que el proceso de creación del plan debe partir necesariamente desde la dirección, y que dependiendo de su habilidad para

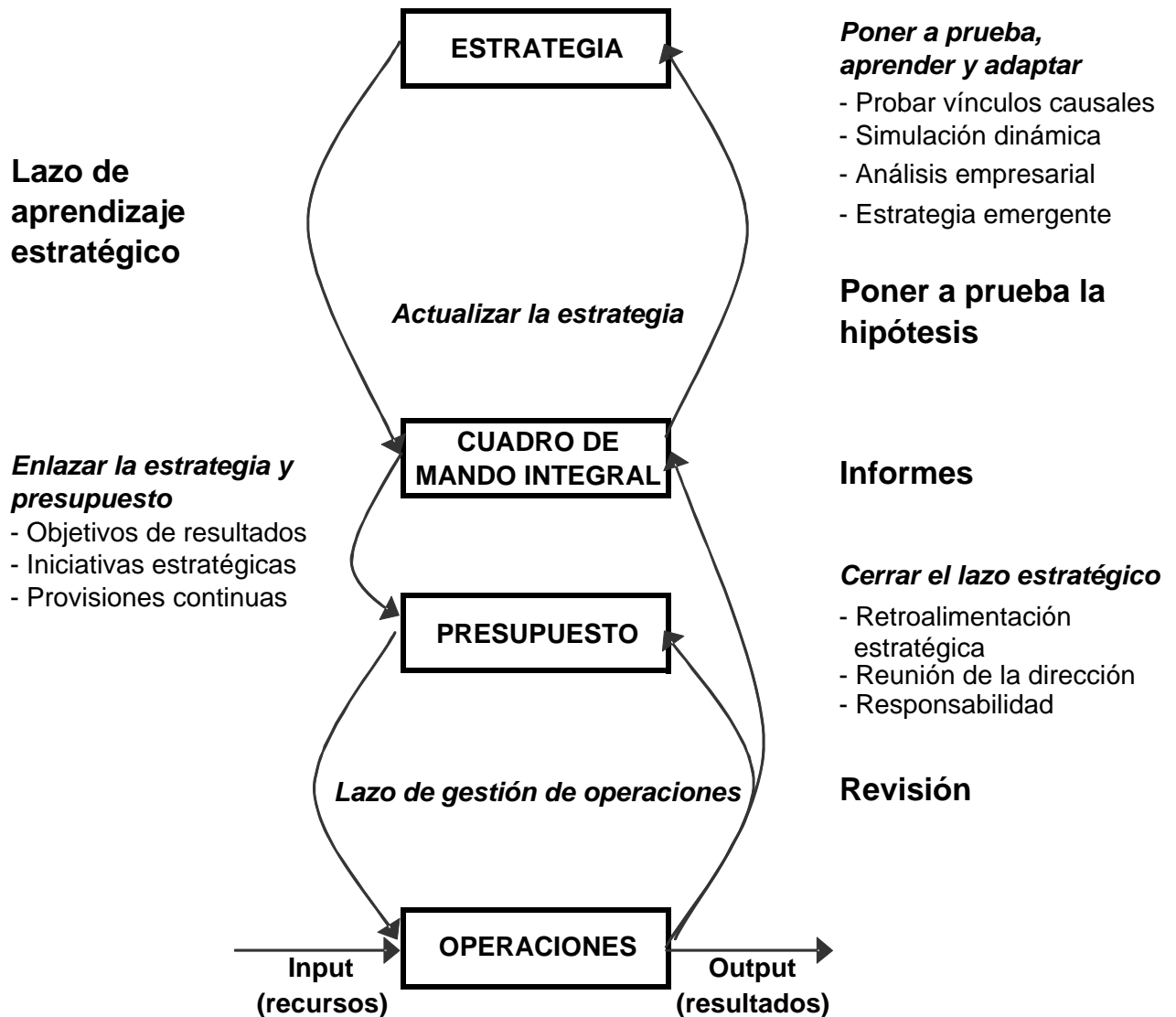
visualizar la manera de acertar con el plan de incentivos más conveniente para la organización, según las expectativas de los empleados, la implementación y futuros resultados serán más o menos satisfactorios.

1.5 HACIENDO DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO

Las organizaciones que pretenden basarse en la estrategia, tienen como eje de todo el proceso organizacional el cuadro de Mando Integral para fundamentar el aprendizaje estratégico. A la vez que integra en un mecanismo de ida y venida el presupuesto y las operaciones, con la gestión de la estrategia. Mientras que proporciona un sistema de informes es el que permite monitorear la evolución frente a la estrategia y tomar las eventuales medidas correctivas necesarias.

Kaplan y Norton consideran que las organizaciones que han querido funcionar con un fundamento estratégico para sus procesos deben procurar seguir 3 pasos que se enuncian a continuación y se ilustran en la figura:

Ilustración 11: Pasos de organizaciones con fundamento estratégico.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

1. Enlazar la estrategia y presupuesto: Los objetivos a alcanzar y las iniciativas estratégicas del cuadro de Mando Integral vinculan los sofismas estratégicos con el rigor de los presupuestos. Inclusive se remplazan los presupuestos fijos por provisiones continuas.
2. Cerrar el lazo de estrategia: Los sistemas de retroalimentación estratégico unidos al cuadro de Mando Integral proporcionan un nuevo marco para realizar informes y un nuevo tipo de visión por para la dirección, ya

centrada en la estrategia.

3. Poner a prueba, aprender y adaptar: El cuadro de Mando Integral hace explícitas las hipótesis de la estrategia. Los equipos ejecutivos pueden ser más analíticos a medida que examinan y ponen a prueba hipótesis estratégicas con la información del sistema de retroalimentación del cuadro de Mando Integral. La estrategia evoluciona en tiempo real a medida que nuevas ideas y direcciones emergen de la organización.

1.5.1 Planificación y presupuestos

Integrar el cuadro de Mando Integral con los procesos de planificación y creación de presupuestos de la organización es clave para el éxito de la planeación de la estrategia. Con los presupuestos como medio más importante utilizado para el control en las organizaciones, la atención se limita a alcanzar objetivos financieros a corto plazo.

Para la mayoría de las organizaciones, la gestión gira alrededor del presupuesto y el plan de operaciones. La reunión mensual de la dirección se dedica a verificar los resultados comparándolos con el plan, a realizar un análisis de las desviaciones de los resultados anteriores y a crear un plan de acción para hacer frente a dichas desviaciones. Este procedimiento no tiene nada malo en sí, ya que la gestión táctica es necesaria. Pero para la mayoría de las organizaciones, no existe nada más. No hay reuniones en las que los directivos discutan estrategias. Según Kaplan, *el 85 por ciento de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a discutir estrategias. ¿Puede sorprender, entonces, que las estrategias no se lleven a la práctica cuando las discusiones sobre estrategia ni siquiera aparecen en el calendario o en la agenda directiva? Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente*⁸⁰.

Integrar el cuadro de Mando Integral con los procesos de planificación y de creación de presupuestos de la organización es clave para crear una organización basada en la estrategia. Muchas organizaciones utilizan el presupuesto como base para establecer objetivos, distribuir recursos y medir resultados. Sin embargo, usando los presupuestos tradicionales como herramienta más importante para la dirección, es limitar la atención a conseguir objetivos financieros a corto plazo.⁸¹

Los presupuestos tradicionales promueven la centralización de decisiones y responsabilidades, convierten el control financiero en un evento anual, absorbe

⁸⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

⁸¹ Cf.. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

recursos considerables de la organización y actúa de barrera a la capacidad de respuesta al cliente.

No obstante, antes de descartar de manera definitiva la vieja manera de hacer presupuestos, es necesario retomar el objetivo que persiguen. Plantear sistemas y procesos que lo replacen para lo que fueron diseñados. Según Kaplan y Norton, los presupuestos se utilizan para ejercer las siguientes funciones⁸²:

- Fijar unos objetivos de actuación
- Distribuir recursos para permitir que se alcancen dichos objetivos
- Actualizar los objetivos con base a una nueva información y aprendizaje.

La clave para entender la manera de sustituir el presupuesto radica en analizar la causa de su uso generalizado. Se identifica, entonces, que existe una diferencia muy marcada entre la gestión táctica y la puramente estratégica.

Quizás muchas organizaciones concentran sus esfuerzos en *expandir la capacidad de producción y gestionar operaciones para controlar costos*⁸³, o en otros objetivos de una marcada tendencia táctica. El presupuesto se convierte en la herramienta adecuada para la dirección y la estrategia cobra un segundo lugar.

Con todo lo anterior no se quiere subvalorar la relevancia del presupuesto para el manejo de las organizaciones hoy en día. Todo lo contrario. Lo que se pretende es resaltar que en el manejo directivo de las organizaciones debe existir, invariablemente, una combinación entre las herramientas estratégica (cuadro de Mando Integral) y las tácticas (Presupuesto).

Basta dar un vistazo al ser humano (del que la organización puede considerarse un reflejo) para caer en cuenta de la importancia de la visualización de metas a largo plazo, así como la definición de lo necesario para alcanzarlas. Éstas son muchas veces cosas muy claras con horizontes bien definidos. Sin embargo, se sabe que para alcanzarlas es necesario aterrizar los grandes objetivos en metas y propósitos al corto y mediano plazo, y así evitar la desconcentración que conlleva directamente a perder el rumbo de la vida.

De la misma manera sucede con las organizaciones. La planificación estratégica y la manera de proceder tácticamente en el corto plazo, son dos aspectos que se deben considerar inseparables para que la organización resista y arremeta los distintos sucesos antes de conseguir los objetivos que se ha planteado.

La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia. Por esta razón dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva, como conducir con el espejo retrovisor. Los resultados financieros son resultados y no causas.

⁸² *Ibíd.*

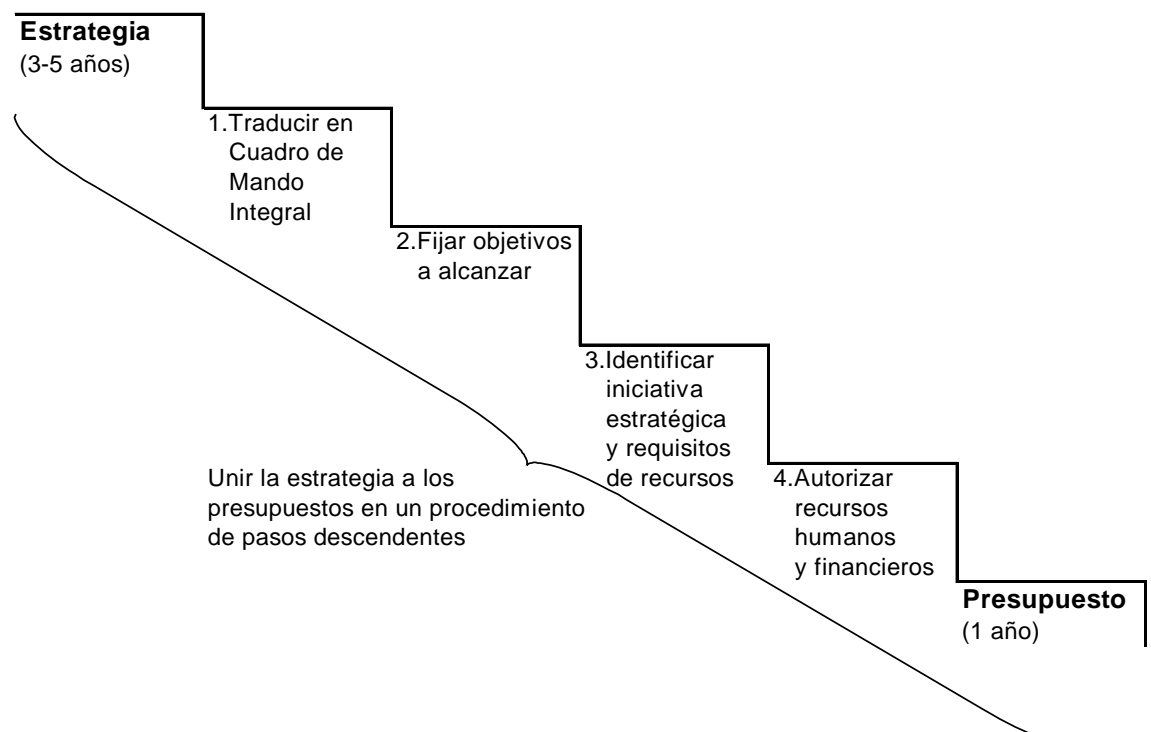
⁸³ *Ibíd.*

Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.⁸⁴

Una propuesta de trayectoria de descenso de lo estratégico a lo meramente práctico, la propone Kaplan con los siguientes pasos:⁸⁵

1. Traducir la estrategia en un cuadro de Mando Integral, definiendo los objetivos e indicadores estratégicos.
2. Fijar objetivos a alcanzar en fechas futuras concretas para cada indicador. Identificar huecos de planificación para motivar y estimular la creatividad.
3. Identificar iniciativas estratégicas y requisitos de recursos para cerrar los huecos de planificación, permitiendo así alcanzar los objetivos fijados.
4. Autorizar recursos humanos y financieros para las iniciativas estratégicas. Introducir estos requisitos en el presupuesto anual. El presupuesto anual comprende dos componentes: un presupuesto estratégico para gestionar programas discrecionales y un presupuesto de operaciones para gestionar la eficiencia de departamentos y funciones.

Ilustración 12: Procedimiento de pasos descendentes.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

⁸⁴ *Ibíd.*

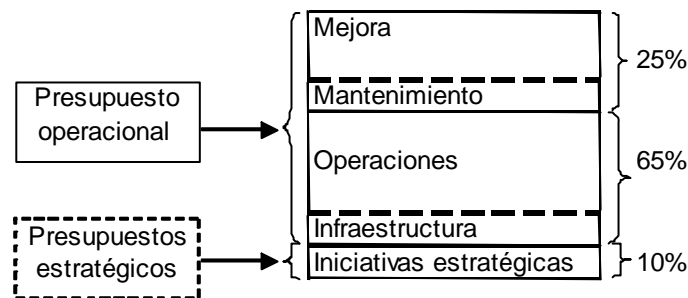
⁸⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

Los pasos 2 y 3 forman el núcleo del procedimiento descendente, organizado frecuentemente en plan de tres años. El plan permite a la organización gestionar cuestiones estratégicas a largo plazo y proporciona un marco para desarrollar e incorporar previsiones continuas en el presupuesto anual. En efecto, el presupuesto estratégico traza la trayectoria de la organización, en el año primero, hacia la consecución de los objetivos fijados en el plan a tres años.

Los cuatro pasos precedentes integran el presupuesto en un proceso de planificación estratégica, distribuyendo recursos y determinando objetivos a corto plazo. También el presupuesto sirve como herramienta para revisar y evaluar resultados. Ambos procesos –planificación y control– están entrelazados: la forma como se hagan las revisiones de resultados influye enormemente en el proceso de fijación de objetivos, en la generación y selección de iniciativas y en la explicación de los resultados poco alentadores.⁸⁶

Kaplan y Norton consideran que para entender este nuevo enfoque se *debería ver los presupuestos para cifras financieras y distribución de recursos como dos procesos diferentes*⁸⁷:

Ilustración 13: Esquema general de tipos de presupuestos.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

En la figura anterior se evidencia una muy pequeña participación del presupuesto discrecional en el total de la inversión. La mayoría de los gastos se determinan por el *volumen y mix de productos*⁸⁸, de los servicios proporcionados y de los costos de servir a los clientes. El presupuesto para estos gastos se hace con base en los *ingresos previstos y al mix de productos, servicios y clientes para*

⁸⁶ Cf.. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Cf. Ibid. Pg 313

*generar dichos ingresos*⁸⁹.

De modo que este primer proceso recurre a elementos con los que la empresa cuenta en determinado momento, y proporciona, según una base conocida de recursos y la combinación entre ellos, lo que se necesitará para satisfacer una eventual pero conocida demanda de productos y servicios por ofrecer a los clientes. De esta manera, la empresa se sigue situando sobre una base proyectada al corto plazo y fundamentada por requerimientos de los recursos actuales, sin ningún tipo de proyección en cuanto a nuevas oportunidades, con una muy débil dosis de innovación y sobretodo con un horizonte seguro pero sin mayores ambiciones.

El presupuesto estratégico, en cambio, se asigna a actividades que promueven procesos innovadores al potenciar un nuevo paquete de productos y servicios, que generan estrategias para atraer nuevos clientes y nuevas relaciones con los actuales.

1.5.1.1 Presupuesto operacional:

Consiste básicamente en predecir los ingresos esperados por vender los productos y servicios ofrecidos por la organización, y determinar los costos y gastos en los que se incurrirá para entregar de manera eficiente los productos y servicios al cliente.

El presupuesto operacional determina el nivel de costos continuados necesarios para la dinámica de los productos y servicios actualmente ofrecidos, así como de los gastos y costos necesarios para el lanzamiento de nuevos productos; y para la consecución de nuevos clientes de cada uno de los distintos tipos de producto⁹⁰.

Usualmente la manera de decidir sobre la distribución del presupuesto operacional es con base en las actividades, mediante los siguientes pasos⁹¹:

1. Estimar la producción y el volumen de ventas para el siguiente período.
2. Predecir la demanda de actividades.
3. Calcular la demanda de productos.
4. Determinar el suministro real de recursos.

El presupuesto operacional es una herramienta efectiva siempre y cuando se emplee de manera exhaustiva en la predicción de necesidades futuras de recursos para satisfacer los niveles de demanda esperados. A la vez que ayuda a ubicar excedentes en los recursos disponibles y formula la manera de disponer de los mismos de manera más eficiente.

⁸⁹ Ibid. Pg 313

⁹⁰ Cf.. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

⁹¹ Cf.. Robert S. Kaplan y Robin Cooper. "Coste y Efecto", Gestión 2000 (Barcelona 1999), 295-316

La creación de presupuestos está informada por el cuadro de Mando Integral, debido a su conexión con el modelo empresarial por el crecimiento en los negocios existentes. Pero la creación de presupuestos no representa la oportunidad más significativa del cuadro de Mando Integral para redirigir y alinear la organización con su estrategia de crecimiento, y en particular si la estrategia representa romper con el pasado.⁹²

1.5.1.2 Presupuesto estratégico:

Autoriza las iniciativas necesarias para cerrar el hueco de planificación entre la **actuación deseada y la alcanzable** por medio de la mejora continua y del negocio habitual. El presupuesto estratégico identifica qué nuevas operaciones se requieren; que nuevas capacidades deben crearse; qué nuevos productos y servicios deben lanzarse; a que nuevos clientes, mercados, aplicaciones y regiones debe servirse, y qué nuevas alianzas y *joint-ventures* deben establecerse⁹³.

Las organizaciones basadas en la estrategia destinan personas y recursos financieros a iniciativas estratégicas dentro de los planes y presupuestos organizacionales, y se gestionan aparte de los gastos presupuestarios operacionales. De este modo es mucho más seguro que se logren conseguir los objetivos fijados.

El proceso de planificación es el siguiente:

Ilustración 14: Proceso de planeación estratégica.

Estrategia ➤ Objetivos ➤ Indicadores ➤ Niveles a alcanzar ➤ Iniciativas

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Cuando se tienen determinados los objetivos, indicadores y niveles a corto plazo para una iniciativa estratégica, los objetivos para el año siguiente proporcionan la base de expectativas para la actuación a corto plazo, con base en las iniciativas realizadas según el calendario y los vínculos de relaciones causa efecto válidos, a hipótesis de una empresa⁹⁴.

Al utilizar el cuadro de Mando Integral para integrar sus procesos de planificación y creación de presupuestos, las empresas pueden superar importantes barreras

⁹² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

⁹³ *Ibíd.*

⁹⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

de la implementación estratégica. El presupuesto se transforma, de un ejercicio mecánico y tedioso, centrado únicamente en cifras financieras a corto plazo, en una herramienta de gestión que dirige la atención y los recursos a las iniciativas estratégicas cruciales. El presupuesto operacional, creado a través del proceso de presupuesto basado en actividades, autoriza el suministro de recursos e inversión con base en la demanda esperada de trabajo y las previsiones de eficiencias de los procesos. Este presupuesto puede ser dinámico, permitiendo cambios en el entorno, nuevas oportunidades, y acciones de la competencia.

El presupuesto estratégico se centra en decisiones sobre financiación nueva y discrecional, y en la asignación de personas y recursos de capital a nuevas iniciativas. Se toman las decisiones en revisiones rigurosas utilizando el cuadro de Mando Integral como marco en el cual se proponen, puntúan y se seleccionan las nuevas iniciativas. El proceso también genera unos objetivos a alcanzar a corto plazo para todos los indicadores del cuadro de Mando Integral, financieros y no financieros, de los que se responsabiliza a los directivos y empleados, y mediante los cuales se les retribuye, en los años siguientes⁹⁵.

Las empresas para implantar con éxito el cuadro de Mando Integral introducen un proceso para gestionar la estrategia. Kaplan lo llama el «proceso de doble bucle», *porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras*. Dado que nunca había existido un proceso para gestionar la estrategia, cada una de las organizaciones ha de desarrollar su propia forma de enfocarlo.

Finalmente, alinear la estrategia con los objetivos, iniciativas y presupuestos pone en movimiento a la organización. Entonces, la actuación debe ser monitoreada y guiada para facilitar el retroalimentación y el aprendizaje. No obstante, más allá de monitorear y de realizar ajustes, los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia deben determinar si la ésta es todavía válida.

Las empresas que aspiran a grandes resultados necesitan procesos y sistemas de gestión para verificar que su trayectoria sigue yendo hacia un futuro rentable. Necesitan un retroalimentación para poder identificar las estrategias no rentables y corregirlas antes de que hagan demasiado daño.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un nuevo tipo de proceso de retroalimentación. En lugar de informes y control, el cuadro de Mando Integral centra la agenda de las reuniones de gestión en cuestiones estratégicas, trabajo en equipo y aprendizaje. Se utiliza la reunión para gestionar y mejorar la estrategia, no la táctica.

Para alcanzar los resultados apuntados, las empresas capitalizan las

⁹⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

capacidades y los activos (tangibles e intangibles) que ya existían en su organización. Las nuevas estrategias de las empresas y el cuadro de mando integral desatan las capacidades y activos que estaban escondidos (o congelados) dentro de la antigua organización⁹⁶.

1.5.2 Retroalimentación y aprendizaje

Al considerarse la estrategia como una hipótesis que supone el asumir unos escenarios posibles interconectados por relaciones causales, es apenas entendible que tenga como característica, el cambio. Con el pasar del tiempo es muy posible que la validez de la estrategia disminuya y quizá hasta desaparezca. Es por esto que se debe contar con la actitud y las herramientas necesarias para lograr determinar permanentemente la eficacia del plan estratégico.

Para lograr resultados interesantes con la implementación del cuadro de Mando Integral las organizaciones no solo deben asegurarse de escoger la estrategia más adecuada a su razón de ser y a las propias necesidades, sino que debe ser capaz de realizar un seguimiento de a donde se apunta, y verificar que, realmente la estrategia conduce a un camino seguro y rentable.

Kaplan y Norton enfocan el cuadro de Mando Integral hacia lograr que se sustituyan los informes de gestión y demás instrumentos de control por 3 aspectos fundamentales:⁹⁷

1. Gestión de cuestiones estratégicas.
2. Trabajo en equipo
3. Aprendizaje

Además identifica algunas funciones que deben desempeñar los directivos:

1. Controlar la estrategia: cuyo “propósito es detectar cuando no se están desplegando las iniciativas como se había planificado”.
2. Poner a prueba la estrategia.
3. Y permanentemente adaptarla.

En las reuniones de control de gestión básicamente se comparan los informes entregados del resultado definitivo, para luego realizar una comparación con el presupuesto. Luego, entre todos, definen el rumbo de la organización para reposicionarla en el camino adecuado.

⁹⁶ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

⁹⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral.

En el fondo es encontrar la brecha entre el 'performance' de las iniciativas estratégicas en el período y confrontarlo con lo planeado, a la vez que intentar responder el porqué de un eventual fracaso en la consecución de las expectativas inicialmente planteadas.

Las reuniones de retroalimentación deben girar en torno a los temas estratégicos planteados, y en lo posible debe procurar reunirse a todos los involucrados directamente en los resultados arrojados por la implementación de la estrategia; y deben proponerse bajo una periodicidad conveniente para las circunstancias de la empresa.

1.6 LIDERANDO EL CAMBIO

"Dirección es un conjunto de procesos que pueden mantener en marcha un sistema de complejo de personal y tecnología...Liderazgo es el conjunto de procesos que, o bien crea un a nueva organización, o la adapta a unas circunstancias cambiantes... La transformación exitosa es entre 70 y 90 por ciento liderazgo, y sólo entre 10 y 30 por ciento dirección"⁹⁸

El proceso de liderazgo no es algo que debe adoptarse como el final de una larga carrera en la implementación de una herramienta como el cuadro de Mando Integral. Por el contrario, el liderazgo debe empapar cada uno de las etapas de la generación de la estrategia.

Para Kaplan y Norton, "poner en marcha la transformación suele ser el mayor reto." Es la manera en que la organización logra cimentar el germen del cambio. Quizá por esto es que resulte un proceso dificultoso. Pero lo complicado, precisamente lo hace más interesante y excitante, como reto para los el equipo de implementación de la estrategia. Se convierte en esa primera etapa del cambio: "¿qué significa el cambio para el ser humano? Al menos principalmente dos cosas. En primer lugar la vivencia del *salir*. Salir fuera de donde uno está. Lo cual es desde luego, una experiencia de la conciencia bien interesante...En segundo lugar, el encuentro de algo nuevo."⁹⁹

El proceso de instaurar el sistema de gestión del cuadro de Mando Integral se inicia cuando un líder crea el sentido de necesidad de cambio. Esta necesidad significa invertir unos resultados recientes por debajo de las expectativas, responder a un entorno competitivo cambiante, o extender la organización para que sea mucho mejor de lo que es. Y es precisamente con el cuadro de Mando Integral que se tiene una herramienta eficaz para motivar y conseguir el cambio

⁹⁸ John Kotter, "Liderando el cambio" HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1996

⁹⁹ Rafael Alvira. Filosofía de la vida cotidiana. Rialp. 1999. PG. 98

deseado.¹⁰⁰

1.7 EL MODELO DE NEGOCIO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia. Por esta razón dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva, como conducir con el espejo retrovisor. Los resultados financieros son resultados y no causas.

Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.

Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir: los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. Por esta razón se llaman indicadores “avanzados”.¹⁰¹

Si se continua repasando la lógica de este modelo de negocio, se observa cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Si estos procesos empiezan a deteriorarse, tarde o temprano sufrirá el posicionamiento de mercado de la empresa (servicio al cliente) y, a continuación, la creación de valor. Debe señalarse que el modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo (por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios) como procesos más a largo plazo que son llamados estratégicos o de innovación (por ejemplo, desarrollo de nuevos productos).

Sin incorporar estos últimos en el modelo de negocio, la empresa corre el riesgo de agotar el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los

¹⁰⁰ Cf.. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 359

¹⁰¹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HBR, Boston, enero-febrero de 1996

procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.

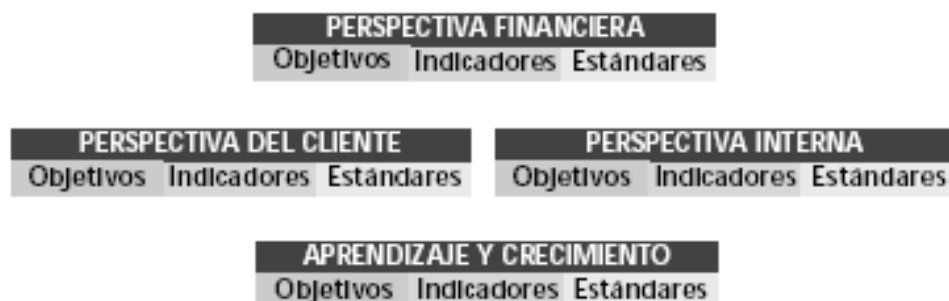
Lo anterior aclara la lógica causa-efecto que guía un modelo de negocio desde los recursos materiales y las personas de la empresa hasta la creación de valor. Sin un buen trabajo a este nivel, el cuadro de Mando Integral está más cerca de un tablero de control y pierde su fuerza de gestión. En cambio, un modelo de negocio bien planteado permite que los directivos tengan en cuenta tanto el corto como el largo plazo.

A continuación se presentan los indicadores del cuadro de Mando Integral que facilitan los puntos de referencia necesarios para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia. Sin el anclaje que facilitan los indicadores, puede ocurrir que estrategias bien formuladas fracasen por falta de información actualizada acerca del proceso de implantación.

1.8 LAS PERSPECTIVAS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A veces se piensa que un cuadro de Mando Integral se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento. (ver la figura:)

Ilustración 15: Cuatro perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un cuadro de Mando Integral.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. **Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.**

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes.

El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La última perspectiva en este modelo de cuadro de Mando Integral es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Para tener un buen cuadro de Mando Integral, el modelo de negocio es crítico. Cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia. La organización de los diferentes estadios del negocio en perspectivas favorece la comunicación, y las cuatro perspectivas tradicionales ofrecen una estructura intuitiva. Pero **la prioridad está en que el mensaje y la información lleguen a las personas de la empresa y no en el número o el nombre de las perspectivas.**

1.9 IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el cuadro de Mando Integral. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en manos de un responsable que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración del

esfuerzo del equipo de alta dirección. El camino con más éxito empieza con un cuadro de Mando Integral para la empresa, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo. La siguiente figura resume los pasos que seguir en el diseño e implantación de un cuadro de Mando Integral.

Ilustración 16: Implantación del cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

Una vez consensuada la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto. Cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos. Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes Y, finalmente, cómo están relacionados los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor. Partiendo de un buen modelo de negocio, que tiene que estar consensuado por la dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la empresa, se diseña el cuadro de Mando Integral.

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que **demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el cuadro de Mando Integral** y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican

en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio.

Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el cuadro de Mando Integral no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, sencillamente, que entre uno objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual de complejos de explicar).

De modo que, y a manera de resumen se puede decir – como lo expresa la Cámara de Comercio Alavesa en España – que “la aportación de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. Lo que convierte en realmente innovador al enfoque de Kaplan y Norton es su condición de equilibrado”¹⁰² (por su nombre en inglés: Balanced Scorecard).

Además es evidente la idea de fondo que subyace al planteamiento de Kaplan y es muy simple. Se reconoce que la finalidad última de la organización, el beneficio, es el resultado de la interacción de unas causas y unos efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, comercial, procesos internos y formación.

Y de manera simplificada podría decirse que: Los buenos **resultados financieros** se basan en la disponibilidad de una cartera de **clientes fieles y rentables**. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los **procesos internos** de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de **empleados motivados y capaces** de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Finalmente se recogen los principales beneficios y riesgos de la implementación del cuadro de Mando Integral en la siguiente tabla:

¹⁰² Cámara de Comercio e Industria de Alava, PLANIFICACIÓN DE BENEFICIOS CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Un instrumento para transformar su empresa.

Tabla 17: Beneficios vs. riesgos del cuadro de Mando Integral.

BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CMI	
BENEFICIOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. • Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo. • Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción. • También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano. • Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir. • Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje. • Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA¹⁰³

2.1 ENTORNO MICRO-ECONÓMICO Y ESCOGENCIA DE LA HERRAMIENTA

RINOTEK LTDA. es una compañía enfocada en la elaboración de prendas que brindan protección balística y ante el fuego y calor a personas.

Inició su funcionamiento en marzo de 2002 y a la fecha sus principales clientes se encuentran en Bogotá y Cali. Se han realizado esfuerzos importantes para abrir operaciones en países vecinos como Venezuela, en donde después de haber realizado un estudio de mercado y varias visitas, la situación política impidió adelantar gestiones fructificas, lo que conllevó a enfocar la atención en Ecuador, en donde se viene adelantando una serie de acciones, de las que se esperan resultados interesantes para el primer trimestre del año 2003.

La estrategia, como se ha dicho anteriormente, equivale también al paso de una posición actual conocida a una esperada pero incierta, por lo tanto implica una serie de hipótesis vinculadas.¹⁰⁴ Esto significa que la manera de conectar la situación presente con la esperada implica una serie de hipótesis lógicas y estructuralmente coherentes conectadas por una serie de relaciones causa-efecto “que son explícitas y se pueden probar”¹⁰⁵

Todo el proceso, por tanto, se debe comenzar con un ejercicio de ubicación en la situación actual de RINOTEK LTDA. Es evidente que no puede existir estrategia si no se cuenta con un estado inicial ya que cualquier definición de unos objetivos tendrá que ser coherente con las condiciones determinadas de la organización.

Se ha escogido una herramienta en concreto, que aporta una serie de ventajas para el diagnóstico de las organizaciones al igual que de situaciones que las empresas enfrentan habitualmente. Esta herramienta es el Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

¹⁰³ Otras consideraciones diagnósticas adicionales se traerán a colación en el momento oportuno. Esto para efectos de facilidad de la interpretación de los criterios posteriormente expuestos.

¹⁰⁴ Cf. La estrategia es una hipótesis. Marco teórico de este trabajo.

¹⁰⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 86

Se han considerado – como la herramienta lo exige – aspectos internos y externos relevantes para situar la empresa dentro de un contexto completo de las circunstancias más significativas. Al igual que los elementos necesarios para adquirir una visión de los eventos a corto, mediano y largo plazo con los que es necesario contar; independientemente de si son favorables o no para RINOTEK LTDA.

Es importante tener en cuenta los eventos de distintos horizontes de tiempo, también para definir los temas estratégicos, como manera de segmentar la estrategia en categorías generales. Ya que éstos a su vez definen las proposiciones de valor a largo plazo para los distintos grupo de clientes, las de plazo medio y las de corto plazo.

RINOTEK LTDA. está actualmente funcionando en un contorno en el que continuamente aparecen nuevas oportunidades y proyectos, cambios frecuentes en el sector y en los competidores. Existe, de alguna manera, una tendencia aparente a crearse asociaciones informales entre los competidores de más tiempo de permanencia en el sector con el objetivo de arremeter certeramente con las empresas que quieren combatir por una mayor participación en el mercado. La importancia de la tecnología, en su significado más literal, especialmente en cuanto a la capacidad de realizar innovaciones es definitivamente alta: Permanentemente se generan requisitos por parte de los clientes que contribuyen a que el factor innovador no solamente sea importante sino crucial para la supervivencia rentable en el tiempo de cualquier empresa perteneciente al sector del que hace parte RINOTEK LTDA.

A la vez, aunque se tiene una visión clara de las metas de la empresa en un horizonte a mediano plazo, es urgentemente necesaria una herramienta que permita visualizar e implementar los pasos necesarios para llevar la empresa de su condición actual a su estado esperado, especialmente mediante una serie de indicadores claramente configurados y que permitan la valoración objetiva de los resultados.

Considerando que una organización es afectada por el entorno en el que se desenvuelve, y que a su vez, ésta por pequeña que sea, modifica su entorno, entonces no se puede dejar de lado una breve pero objetiva descripción del ambiente en el cual se mueve y desarrolla la empresa. En un principio se ha querido analizar yendo de lo general a lo particular, de forma que el entendimiento de la organización se eleve progresivamente de manera significativa, y que, con el desarrollo de esta primera etapa del presente trabajo se abarque todos lo ámbitos que lleguen ser determinantes para el desarrollo de la estrategia.

2.2 ALGUNAS CONSIDERACIONES MACROECONÓMICAS

Colombia está localizada estratégicamente en la esquina noroccidental de América del Sur en el enlace de las Américas. Virtualmente es el centro geográfico de este hemisferio.

- Tres horas por aire y tres días en barco de Miami.
- Área de 1.14 millones de Km. cuadrados.
- Tres grandes puertos en el Atlántico y uno en el Pacífico. Es rica en recursos humanos y naturales. La población es de más 42 millones con el 70% viviendo en áreas urbanas y con una tasa de alfabetización del 87%.
- Es la segunda democracia más vieja de las Américas. Es el único país de Latinoamérica que nunca ha fallado o renegociado su deuda externa.
- En 1991 el país se embarco en un ambicioso proceso de modernización y de internacionalización económica, incluyendo algunas iniciativas de comercio como: el Grupo de los Tres (México, Venezuela, Colombia), Chile, **ATPA** - Ley de preferencias arancelarias andinas (Andean Trade Preference Act), Caricom, Mercosur y Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Ecuador, Venezuela, Perú, Bolivia).
- **ALCA**¹⁰⁶: El objetivo primordial de Colombia en el Área de Libre Comercio de las Américas es aprovechar las condiciones productivas del País y su posición estratégica en el Hemisferio Occidental, para aumentar y diversificar las exportaciones nacionales de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado que cree certidumbre a inversionistas y operadores comerciales tanto nacionales como extranjeros.

Para lograrlo, se busca en primer lugar consolidar los mercados para la oferta exportable actual colombiana y, al tiempo, construir una nueva oferta, utilizando inversión nacional y extranjera interesada en aprovechar las ventajas de la situación privilegiada situación geográfica con que cuenta el país.

De otro lado, Colombia ha venido participando de manera unificada como bloque

¹⁰⁶ mincomex.gov.co

dentro de la Comunidad Andina -CAN-, gracias a lo cual ha podido ejercer un mayor peso en las negociaciones, siendo uno de los bloques importantes dentro de la negociación, junto con NAFTA y MERCOSUR.

El **Tratado de libre comercio con Estados Unidos (TLC)**, es un elemento al que se debe estar muy atento en la evolución de las negociaciones, ya que se puede convertir en una amenaza o una oportunidad

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Las industrias de textiles y confecciones de Colombia emplean más de 200.000 personas directas y 600.000 indirectas, representando el 12% del empleo total del sector manufacturero.¹⁰⁷

El sector textiles se compone de nueve subsectores: hilados y tejidos, artículos textiles, tejidos de punto, alfombras, cordelería, tejidos de algodón, tejidos de lana, tejidos sintéticos, otros textiles. Por su parte, el sector confecciones comprende la fabricación de todo tipo de prendas de vestir, exceptuando calzado. El sector textil contribuye con el 7.4% del valor agregado industrial mientras que el sector confecciones aporta el 3.4%.¹⁰⁸ (ver anexo A)

En la industria manufacturera nacional, presenta una baja concentración en número de participantes, convirtiéndose en uno de los más competidos. La razón está en que se presentan gran cantidad de productores en el mercado con una precaria diferenciación del producto y fácil entrada y salida de la industria. El grado de control del precio por parte de las empresas individualmente consideradas no es muy elevado.¹⁰⁹

Colombia presenta ventajas competitivas en tejidos de punto, artículos textiles y otros textiles. Existen fortalezas en lo que tiene que ver con salarios respecto a los países industrializados (Corea, Italia, Alemania, Japón, EE.UU.), pero respecto a algunos países asiáticos (China, Tailandia, Indonesia, India) esta ventaja no existe porque el salario en Colombia llega a ser el doble.¹¹⁰

Con la internacionalización de la economía, la productividad y la especialización entraron en la industria textil con reingeniería y rightsizing¹¹¹, invirtiendo más de US\$500 millones en equipos y procesos de modernización en los últimos 5 años.

¹⁰⁷ Cf. Anexo 4

¹⁰⁸ Cf. www.coinvertir.com

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ *Ibíd.*

¹¹¹ “medición correcta”, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos

El país ha sufrido una reevaluación en el último año que ha reducido la competitividad de los productos colombianos en mercados internacionales. No obstante la tasa de cambio real sigue favoreciendo a exportadores, siendo aproximadamente del 119% (Ver Anexo B).

2.4 RINOTEK LTDA. PERTENECE AL SUB-SECTOR DE LAS PYME¹¹²

En la última década, el país ha sido testigo de la cantidad de medianas y pequeñas empresas que han surgido en Colombia. Estas unidades empresariales pertenecen a diversos sectores de la economía y su progreso y la magnitud de la inversión hace que entre ellas se presenten diferencias ostensibles.

En general, son los sectores populares los que efectúan inversiones en un grupo reducido de actividades económicas tales como confecciones, transporte público, construcción, comercio minorista, e imprentas, entre otras.

Esta ola ha generado miles de empleos y también de dinero y éste es uno de los factores de crecimiento en la economía nacional. Es una forma en que los empresarios han apostado su capital y su capacidad de endeudamiento, sus esfuerzos creativos, su trabajo cotidiano y el compromiso de sus empleados ha sido incondicional.

Los gobiernos de las economías más avanzadas del mundo han ido poniendo cada vez más énfasis en la adopción de medidas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (Pyme). Y Colombia no ha sido la excepción. La confianza puesta en este tipo de compañías, consideradas un potente vehículo para la creación de empleo, la regeneración económica regional y el aumento de las tasas nacionales en innovación tecnológica son la muestra de que éstas pueden llegar lejos en sus metas.

2.5 DIAGNÓSTICO DE RINOTEK LTDA.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente.

¹¹² Cf. www.la-republica.com.co/pymes.html

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis y de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA, y por eso se ha escogido como principal herramienta de diagnóstico.

En los anexos C, D, F y G se pueden identificar de una manera clara, cuales son los aspectos más relevantes, junto con su valoración de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

2.5.1 Diagnóstico estratégico

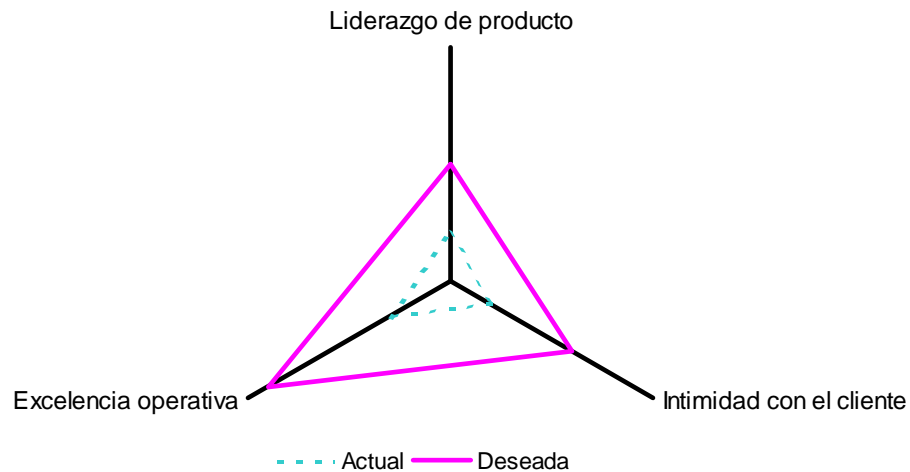
En esta primera etapa se han evaluado las condiciones actuales y proyectadas del entorno, la situación de la empresa comparada con sus competidores, la orientación de largo plazo de la empresa y su cultura. También es importante entender el negocio en el que planea desempeñarse la organización y anticipar el comportamiento futuro de las fuerzas competitivas y los factores críticos de éxito.

2.5.1.1 Acercamiento a la proposición de valor al cliente.

Es necesario aproximarse en una primera instancia a la proposición de valor al cliente que conecta los procesos internos de la empresa con sus clientes. Describe la mezcla única de producto, precio, servicio, relaciones e imagen que la organización ofrece y los segmentos a los cuales se orienta la estrategia, así como cuál es la fuente de diferenciación frente a la competencia. Según los expertos, cualquier organización debe ser muy buena en dos de las tres alternativas discutidas anteriormente (liderazgo de producto, excelencia operativa e intimidad con el cliente), según los intereses definidos por la empresa. Pero adicionalmente consideran que la empresa debe necesariamente pretender (y conseguir) ser líder excepcional en una de las tres.

La alternativa escogida ha sido la de excelencia operativa, como la insignia de la estrategia, y ha decidido acompañarse en un segundo lugar por la estrategia de intimidad con los clientes. El siguiente gráfico ilustra la situación actual de la organización que a su vez sirve como base para el establecimiento de la empresa.

Ilustración 18: Situación actual vs. futura de la empresa.



Fuente: Documentos internos Rinotek.

2.5.1.2 Primera aproximación al plan estratégico

Es aquí donde la herramienta corazón de este trabajo, el cuadro de Mando Integral, comienza a ser útil en el proceso de diagnóstico de la situación futura de la empresa. En esta etapa la dirección ha definido los objetivos financieros y los objetivos estratégicos para la organización de acuerdo con las conclusiones extraídas en los pasos anteriores. Los primeros garantizan la supervivencia en el corto plazo, mientras que los segundos van a determinar el éxito futuro y por consiguiente la salud financiera de largo plazo.

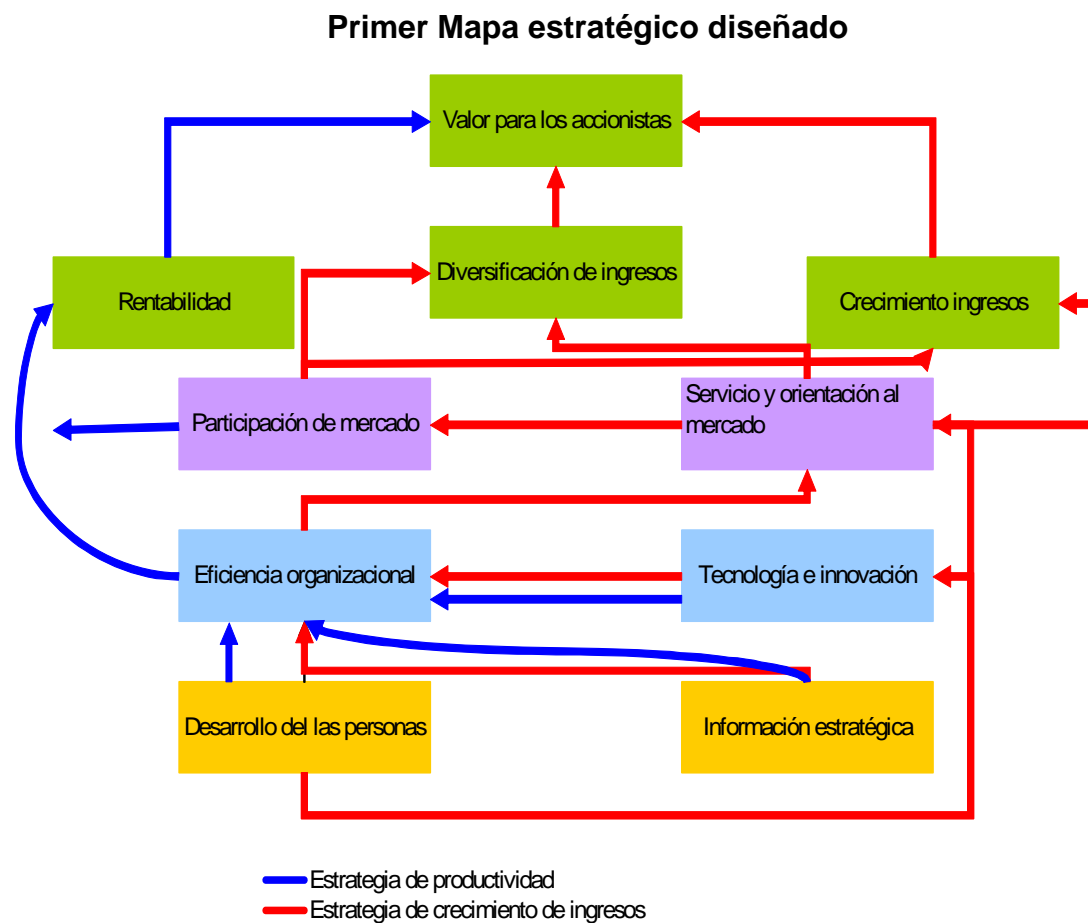
El diseño de un mapa estratégico que permita a todos los que trabajan en la organización y a los agentes externos, entender claramente la estrategia y los vínculos que existen entre los objetivos de largo plazo y los resultados financieros, es fundamental en el proceso de diagnóstico. El cuadro de Mando Integral mantiene las medidas financieras como forma de medir la gestión de la administración de la empresa, pero incluye en forma integrada un conjunto de medidas que vinculan la gestión actual respecto a los clientes y consumidores, los procesos internos, los empleados, y los sistemas de información; con las condiciones y el éxito financiero de largo plazo. Un análisis detallado de las relaciones causa-efecto de los diferentes indicadores desde las diferentes perspectivas del cuadro de Mando Integral, permitirá determinarse la alineación que existe entre la organización y su situación en el entorno. La idea, como se ha

dicho desde el principio del trabajo, es que la herramienta se use para la planeación y el análisis de su gestión, y se use a la vez para validar la estrategia.

Pero como la empresa aún no utiliza esta metodología, se ha hecho necesaria la construcción de un mapa estratégico previo basado en los planes y estrategia que se han diseñado, antes de determinar cuáles son los objetivos, indicadores e iniciativas desde las diferentes perspectivas para realizar la validación y definir el impacto financiero al largo plazo.

Este acercamiento ha sido útil para la ubicación inicial del proceso de diseño del cuadro de Mando Integral, sobretodo si se considera que no se tiene experiencia de ningún tipo en la elaboración de cuadros de Mando Integral. El ejercicio resultó positivo en cuanto a que permitió el primer contacto de la teoría con la realidad de RINOTEK LTDA. A su vez, el enunciado de un mapa estratégico adecuado requiere del análisis de los elementos que posteriormente entrarán en juego.

Ilustración 29: Mapa estratégico preliminar.



Fuente: Documentos internos Rinotek.

3 LA ESTRATEGIA Y EL CUADRO DE MANDO PARA RINOTEK LTDA.

3.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia ha implementar escogida para RINOTEK LTDA. consiste en lograr la excelencia operativa en los procesos que configuran las actividades de la organización. La estrategia se da fundamentalmente en las etapas del proceso en las cuales se tiene un contacto directo con el producto y con el cliente.

Debido a la característica del funcionamiento de la organización, que se fundamenta en la diferenciación de sus productos para lograr una progresiva participación de cada uno dentro del mercado del cual hacen parte, se ha considerado que el mejoramiento de los procesos internos de la empresa, junto con una labor eficiente de mercadeo y ventas, potenciará necesariamente un crecimiento notable a nivel financiero, y en general generará una participación interesante en el incremento del valor ofrecido por parte de RINOTEK LTDA. a cada uno de sus clientes. A la vez que se logrará la atracción de nuevos grupos de clientes, estando la organización preparada en cualquier momento para afrontar el reto.

Actualmente se cuenta con una organización con diversos modos de mantener e incluso aumentar la ventaja competitiva en un sector duramente competitivo. Dada la naturaleza del sector – alto coste de materia prima, un producto difícil de diferenciar – tanto RINOTEK LTDA. como su competencia dedican gran parte de su energía a reducir costos y aumentar la productividad.

Cuando se habla de estrategia, y específicamente para el caso de organización objetivo del presente trabajo, es importante tener en cuenta – más si se tiene en cuenta el enfoque que se ha querido dar basado en el aspecto reflectivo del hombre hacia la organización – que el producto del proceso de establecimiento de los objetivos de la empresa tiene que partir de una visión que carezca en lo posible de cualquier carácter subjetivo, especialmente en el sentido de lograr que la puntualización de la estrategia no debe partir de consideraciones enraizadas en el corazón mismo de la organización.

De hecho, esta dinámica de desligamiento de vínculos internos, además de ser una labor considerablemente ardua, es la que efectivamente garantiza un proceso regido por la más importante de las virtudes cardinales: la prudencia.

Necesariamente, por tanto, el ejercicio de fijación de la estrategia debe separar de manera radical el objeto de estudio – la organización misma – del sujeto que valora – la organización misma –. De modo que se logre transparentar eficazmente las condiciones actuales de la organización, se establezca una manera de valorarlo y además se fije realmente un estado esperado por alcanzar.

Dicha labor, debe ser – y lo ha sido hasta el momento – continuamente “re-buscada” y por consiguiente el retorno a este modo **prudente** de proceder, permanentemente realizado. De otra manera, la tarea de quien diseña la estrategia se encuentra inevitablemente atada a la dinámica – generalmente viciada de los procesos organizativos y más si cualquier supuesto involucra (como de hecho lo hace) – habitual de la empresa.

De modo que este modo específico de proceder se ha considerado el apropiado para lograr ubicar la organización dentro del marco estratégico al que se pretende arribar. Y es quizá la razón por la cual ha existido – especialmente los últimos años – ese interés generalizado por contar con entidades apartadas de la mecánica consuetudinaria de las empresas.

Retomando nuevamente el carácter hipotético de la estrategia, más se hace ineludible la observación de que es más importante decidir sobre algo que el conocimiento de dicha cosa. La tendencia “natural”, empero, consiste en una concepción definitivamente más relajada del ejercicio de cualquier decisión sobre la suerte de la organización, consistente en unas proposiciones que de todas maneras resultan de un ejercicio cómodo de la labor directiva, buscando una concepción carente del sentido, si se quiere, más auténtico de la labor directiva, como lo es el posicionamiento de un punto de partida por encima del total de la dinámica organizacional y que garantice una visión totalizante determinando lo que es bueno y malo para la organización: trabajo que particularmente le corresponde al directivo.

Y es la manera prudente de proceder la que deja sentir su efecto en las personas componentes de la organización y consecuentemente sobre las actividades que estas mismas desempeñan. Dicho de otra manera, la descrita forma de proceder es la que determina que se informe total y fielmente la estrategia, o lo que se quiera a la totalidad de la organización

Al concretar la estrategia, se ha buscado algo más que simplemente rebajar costos y ser más eficaces a lo largo de la cadena de valor. Algunas empresas competidoras de RINOTEK LTDA. inclusive tienen acceso a materias primas de un precio que llega a ser bajo en muchas ocasiones, de modo que una estrategia basada en puro precio podría significar un gran desgaste en el largo plazo.

RINOTEK LTDA. necesita fundamentalmente una estrategia que apoye un crecimiento y diferenciación sostenibles en el horizonte propuesto. Se quiere

contar con formas de atraer clientes que garanticen el establecimiento de sólidos vínculos con la empresa a partir de una buena propuesta de valor por parte de la organización. La estrategia, por tanto, tiene dos portadas: Mejorar la productividad a lo largo de los procesos de la empresa, y Aumentar el número de nuevos clientes para sus productos intensificando paralelamente los nexos con los clientes actuales.

Se cree que al atacar estos dos frentes RINOTEK LTDA. logrará ser una empresa de un considerablemente alto nivel de competitividad en el sector, y logrará una perdurabilidad sostenible en el mediano y largo plazo y consolidarse como líder en la elaboración y venta de cada uno de sus productos.

Considerando cada uno de los dos frentes, definiendo los objetivos adecuados, al igual que diseñando la manera de comunicar la estrategia: su adecuada implementación, y mediante un compromiso de la alta dirección se logrará establecer el sustrato esencial sobre el cual se fundamentarán eficazmente todas las actividades de la organización.

Lo anterior configura de manera general la estrategia a implementar en RINOTEK LTDA., sin embargo, es necesario contar con un mapa estratégico que sirva como “arquitectura genérica” para describir la estrategia.

3.2 INDICADORES

3.2.1 Aproximación al concepto

Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas el objeto observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

El estudio de la realidad de la empresa es un proceso permanente de recolección de información, que servirá de referencia para realizar análisis y comparaciones. En este momento se hace necesario utilizar los indicadores.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento los objetivos planteados en los temas estratégicos.

En las organizaciones, por lo general, se poseen indicadores financieros y con ellos se determina el estado de la empresa. Pero, además, existen otros indicadores:

- a) Liquidez: Índice de liquidez, Prueba Ácida, Capital de Trabajo, Rotación de Capital de Trabajo, Período de cobro, Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación de Inventarios, Días en Inventario.
- b) Actividad: Rotación del Activo Total, Rotación del Activo Fijo.
- c) Rentabilidad: Margen Bruto, Margen Operacional, Margen Neto, Rendimiento de los Activos, Rendimiento de Capital, Rendimiento del Patrimonio.
- d) Apalancamiento: Razón de Endeudamiento, Razón del Pasivo a Patrimonio, Cobertura de Intereses.

La diferencia que aporta el cuadro de Mando Integral radica en la forma en la que se seleccionan los indicadores. Y, como se verá más adelante, esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta.

Para el diseño de los indicadores es necesario tener en cuenta unos criterios mínimos, mencionados a continuación:

Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.

Forma: Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe estar acorde con la situación, las necesidades y habilidades de quien la recibe y analiza.

Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce ó se analiza.

Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente adecuada.

Relevancia: En cuanto a que la información debe ser relevante para la situación particular.

Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que se necesita saber de una situación determinada.

Oportunidad: Para ser considerada oportuna, la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

Un criterio que nunca se puede perder de vista es que los indicadores no son en ningún momento un fin sino un medio. Con esto quiere evitarse la situación eventual de convertir los indicadores en metas que es necesario alcanzar y toda la organización se aliena tratando de lograr, a como dé lugar, el valor del indicador. Si pasa esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control (de la estrategia, por ejemplo), y se convierte en un factor negativo de consecuencias funestas tanto para las personas como para la organización entera. De modo que deben ser los medios para alcanzar los fines.

De todas maneras, es necesario contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la estrategia que se empleará para lograr los objetivos. Ellos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

3.2.2 Cómo seleccionarlos

Cada uno de los indicadores de un cuadro de Mando Integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.¹¹³

El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio.

Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el CMI no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, sencillamente, que entre uno objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual de complejos de explicar).

¹¹³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. pg 79.

3.2.3 La cadena causativa de la perspectiva del cliente

Cada uno de los indicadores incluidos en el cuadro de mando integral cumple, pues, un papel bien definido, ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran cosas, ya sea como efecto. Situándonos, por ejemplo, en la perspectiva del proceso interno, el modelo genérico, viene a ser el siguiente:

- Se reconoce una necesidad en un segmento determinado del mercado.
- El departamento de desarrollo crea el producto adecuado.
- Se crea el proceso de fabricación.
- Se vende el producto y se atiende al cliente, si es necesario, a través de un servicio post-venta.

Una manera gráfica de distinguir la cadena causativa puede ser la siguiente:

Ilustración 1: Cadena causativa.

La cadena causativa desde la perspectiva del cliente



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Score card as a Strategic Management System», HB, Boston, enero-febrero de 1996

La cuestión crucial es: ¿Cómo se controla cada una de estas fases del proceso? Kaplan y Norton proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización puede adaptar a sus propias necesidades, aunque en general cada empresa deberá construir aquellos indicadores que recojan los aspectos específicos de su actividad.

Otra característica importante del cuadro de mando integral es que mide aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección futura, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

El análisis pormenorizado de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como medición del capital intelectual de la empresa.

3.2.4 Círculo virtuoso del control y plan de acción

Finalmente, y como aspecto no menos importante, está el mecanismo de retroalimentación que se establece entre el cuadro de mando y sus usuarios, de tal manera que el control adecuado de la estrategia induce su propio refinamiento, que, a su vez mejora el control, etc. dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.

Para realizar el seguimiento y la evaluación se parte de los indicadores: estos aspectos cualitativos y cuantitativos de una acción, que permiten verificar el impacto, la eficacia y la eficiencia de un proyecto, conociendo así mismo las causas concretas que generaron los resultados dados. Los indicadores son los que permiten a los objetivos ser operantes porque son una unidad de medida de los mismos.

Tienen una doble función en la estrategia:

- Proporcionan información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.
- Como sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a la dirección en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria.

Se tiene en cuenta el conjunto de actividades de los objetivos y los principales

componentes de los temas estratégicos. Mediante el plan, se especifican las metas, los medios, los responsables, los controles (tipo y frecuencia), los tiempos de iniciación y terminación y alternativas de acción en caso de presentarse contingencias.

El modelo que se presenta a continuación es el propuesto para manejar en la empresa por parte de todos los integrantes de la organización.

Tabla 2: Modelo a seguir por los integrantes de la organización.

Meta	Indicadores	Responsable	Tiempo	Resultado esperado
Concreta el objetivo en resultados cuantificables y medibles.	Con base en los factores críticos para el logro de la meta propuesta, se establecen indicadores que permiten hacer seguimiento al desarrollo de la estrategia y el logro del objetivo propuesto.	Precisa las personas que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de cada acción.	Define el lapso de ejecución de las acciones	Define concretamente los beneficios que se espera obtener una vez ejecutada la acción

Fuente: Documentos internos Rinotek.

3.3 LAS PERSPECTIVAS Y SUS INDICADORES

3.3.1 Perspectiva financiera

Siguiendo con el objeto de cualquier organización, la empresa debe ser rentable, por tanto uno de los objetivos que comprende esta perspectiva es el de aumentar el nivel de rentabilidad al 13%, considerando que el sector es relativamente joven y por lo tanto existe un gran porcentaje de demanda insatisfecha en el mercado para los productos de RINOTEK LTDA.

Lo que se propone es fortalecer el crecimiento financiero, mediante la búsqueda de dos objetivos estratégicos que son: Rentabilidad del capital y el crecimiento sostenido.

La rentabilidad del capital busca mejorar día a día que el capital invertido, tenga un mayor crecimiento dentro de RINOTEK, a que si estuviese en otra parte, como un título valor u otro tipo de inversión. Es por esto que se plantea inicialmente tres indicadores básicos. El primero de ellos es el ROE (de la sigla en inglés Return Of Equity) que busca evaluar la rentabilidad del capital invertido, seguido por el ROI (Return On Investment) que busca la rentabilidad sobre la inversión realizada en el periodo de interés y, el RONA (Return Of Net Actives), que busca determinar el retorno de la inversión realizada frente a los activos fijos netos existentes.

El objetivo del crecimiento sostenido busca identificar aquellos elementos clave para que la operación no sufra tropiezos. Los indicadores propuestos son: Control presupuestal, la brecha en porcentaje de la rentabilidad proyectada sobre la real, la brecha en porcentaje en las ventas y el monto de dinero en caja al finalizar cada mes.

Realizar un control del presupuesto planteado al inicio del año fiscal frente a los ingresos y egresos realmente efectuados durante cada mes, nos ayudará a no tener desfases importantes durante el año que atenten contra la rentabilidad de la compañía. Este será una guía que permitirá reorientar el gasto en caso de ser necesario y evitar descalabros financieros.

La brecha en porcentaje de la rentabilidad busca, que periodo a periodo podamos ir garantizando el cumplimiento de la meta en rentabilidad y cuando la brecha se salga de los parámetros establecidos, ejecutar planes que estén orientados a corregir la situación presentada. Situación similar se presenta con el indicador de la brecha en porcentaje de ventas.

Asegurar un monto determinado de dinero en caja al final de cada periodo, pretende prevenir situaciones en donde sea necesario salir a buscar recursos financieros para cubrir obligaciones como nómina o pago a proveedores entre otros. Evitar esta situación denota evitar una gran pérdida de tiempo y un desgaste, ya que requiere llevar a cabo acciones rápidas, urgentes con instituciones financieras, sacando del que hacer ordinario a una o varias personas y, generando esto desenfoque en sus actividades.

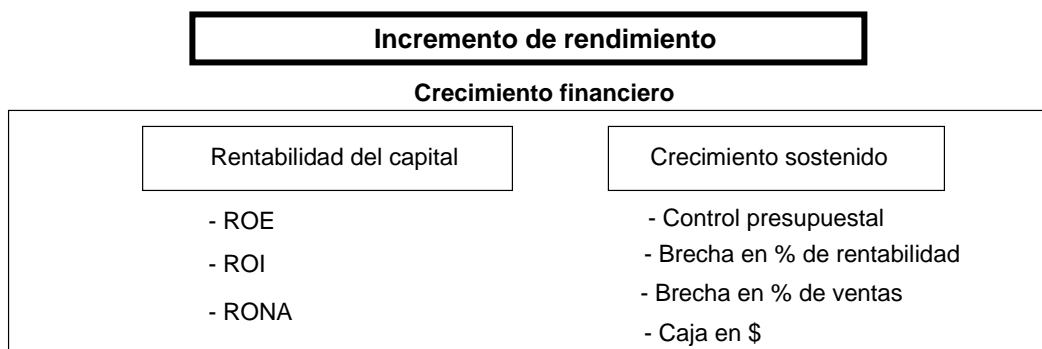
RINOTEK LTDA. ha marcado el objetivo de aumentar la rentabilidad para el capital aportado por los socios, de su actual nivel 4%, a un nivel de 13% en 3 años. La dirección es consiente que dicho incremento es una labor ardua especialmente considerando la naturaleza de lento crecimiento del sector.

Los elementos que apoyan el incremento mencionado son específicamente: la productividad y el crecimiento. A su vez, la productividad se vincularía directamente con la reducción de costos y mejoramiento de la eficacia de los procesos.

La productividad se puede evaluar mediante el control presupuestal y busca también mejorar la productividad de los procesos. Esto permitirá a RINOTEK manejar volúmenes más grandes de los actuales productos e inclusive llegar a incrementar su portafolio de productos, sin incurrir imperiosamente en un aumento de obligaciones financieras.

Para la perspectiva financiera, quedaron entonces definidos los objetivos e indicadores en la siguiente figura que ilustra de manera clara lo recientemente expuesto:

Ilustración 3: Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera



Fuente: Documentos internos Rinotek.

3.3.2 Perspectiva del cliente

Es indicado reconocer las dificultades que se han tenido para comprender la manera en que se generara crecimiento en volumen, márgenes, etc. en productos distintos a los balísticos.

Habitualmente, RINOTEK ha intentado vender diversos productos a consumidores distintos. Ha incluso logrado un precio atractivo mediante reducciones inquiridas de costos con el objetivo de ganar participación progresiva en el mercado al que se dirige.

En las investigaciones que se han venido adelantando se revela unos grupos constituidos de consumidores entre los compradores de productos ofrecidos por RINOTEK:

Tabla 4: Grupos de clientes de RINOTEK LTDA.

<i>Empresas consumidoras de paquetes de productos</i>	Empresas que poseen diversos consumidores para los distintos productos. Multinacionales en su mayoría. Compran grandes cantidades de productos.
<i>Empresas de compras regulares semi-específicas</i>	Empresas que consumen uno o dos tipos de productos. Son fieles a un solo proveedor. Preocupados por la calidad. Buenos pagadores.
<i>Consumidores esporádicos</i>	Compran de un solo tipo de producto. No son regulares. Les gusta lo bien hecho. No son fieles a una marca específica
<i>Empresas de grandes compras eventuales</i>	No son fieles a una marca. Son altamente dependientes del precio. Tienen presupuestos predeterminados. Compran de un solo tipo de productos

Fuente: Documentos internos Rinotek.

Con estos 4 segmentos de mercado, una primera consideración fue la de adoptar cuatro sistemas estratégicos distintos para así satisfacer a cada uno de los consumidores de todos los grupos. Sin embargo, esto traería una carga muy grande de costos económicos y de desgaste para la empresa en su conjunto, no compatible con las características de la organización, tampoco se podría disponer de 3 tipos de establecimientos con diferentes formas de funcionar, y por tanto ha sido necesaria la elección de una sola alternativa estratégica que consiste, fundamentalmente, en ofrecer un producto de excelente calidad de acuerdo con las exigencias de los primeros dos segmentos señalados en la tabla anterior, ofreciendo una encantadora propuesta que justificara buenos precios y condiciones de flexibilidad y formalidad ofrecidas por RINOTEK.

Los objetivos que se buscan son la satisfacción de los clientes y la conformidad de los vendedores.

Se considera que la satisfacción de los clientes es factor clave y fundamental de toda empresa, mas, si se tiene competencia y el cliente puede fácilmente escoger a sus proveedores a nivel nacional o internacional.

Para conseguir este objetivo se pretende en primera instancia tener claridad del tamaño del mercado al cual se le llegará, y hacer un seguimiento continuo de la participación de RINOTEK en el. Este indicador muestra el crecimiento o disminución del mercado, y si la compañía crece o no, comparada con la velocidad que tiene el mercado. Este indicador también puede mostrar si la gestión realizada es pobre frente al potencial de lo que se podría estar vendiendo.

En conjunto con lo anterior se llevarán a cabo una serie de encuestas a los clientes, que se repetirían cada año, para clarificar sus necesidades y determinar el grado de satisfacción que tienen frente a la compañía. El indicador a utilizar será el nivel de la calificación que se genere en estas encuestas.

Un tercer indicador es la evaluación a los proyectos que buscan resolver los problemas encontrados u oportunidades encontrados en las encuestas a los clientes. Este elemento se plantea como complemento a las encuestas a los clientes, y obliga a prestar mucha atención a los resultados de estas.

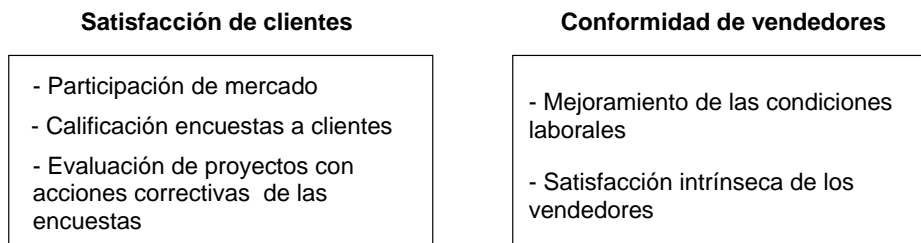
El segundo objetivo de la perspectiva del cliente, la conformidad de los vendedores, se plantea con el ánimo de tener un sistema equilibrado y que todas las personas que intervienen en el proceso de venta de los productos de RINOTEK, tengan condiciones que los favorezcan, generando esto incentivos para alcanzar los objetivos.

Los dos indicadores propuestos son: el mejoramiento de las condiciones laborales y la satisfacción de las motivaciones intrínsecas de los vendedores. Estos dos indicadores al ser subjetivos presentan un mayor grado de dificultad para su evaluación. La evaluación se pueda dar en términos del grado de satisfacción que los vendedores pueden tener, generadas a partir de la declaración de estas, por medio de charlas con cada uno de ellos y reuniones de grupo, estableciendo que actividades, cursos, talleres o elementos adicionales se pueden ir incorporando a la organización, de manera que cada uno se pueda ir desarrollando como persona, y que esto esté orientado hacia el cumplimiento del plan de vida de cada uno de ellos.

Por lo anterior, el grado de satisfacción estará dado en términos de la calidad del programa o actividad realizada.

A continuación se relacionan los objetivos e indicadores para esta perspectiva.

Ilustración 5: Mapa estratégico con objetivos e indicadores de la perspectiva del cliente



Fuente: Documentos internos Rinotek.

3.3.3 Perspectiva del proceso interno

Para poder alcanzar los objetivos planteados en la perspectiva del cliente, se considera necesario enfocar los esfuerzos en tres temas estratégicos que son: Los procesos necesarios para la elaboración de los productos de RINOTEK, la satisfacción de las necesidades del cliente y la calidad de los productos generados.

El tema estratégico de la elaboración de los productos, tiene como principal interés el de medir la gestión realizada en el proceso de producción llevado a cabo. Para no enfocar el control en el procedimiento como tal, los indicadores buscan el resultado final del proceso, con mediciones en las demoras que se generan en el proceso de producción, la disponibilidad de producto terminado y los tiempos de entrega de la mercancía.

En la perspectiva anterior se tiene el interés de brindarle al cliente un servicio adecuado a sus requerimientos y desde la perspectiva del proceso interno se le da el soporte adicional y necesario para conseguir este objetivo por medio de tres objetivos que hacen parte del tema estratégico de satisfacción de las necesidades del cliente. Estos objetivos son: investigación de mercado, evaluación de nuevos proyectos y la velocidad de respuesta al cliente.

Se considera que en la medida en que se conozca muy bien al cliente, esto generaría una ventaja comparativa a la que es importante sacarle el mayor provecho posible. Es por esto que se busca un indicador como la ejecución y análisis de las investigaciones de mercado, para obtener por medio de esta la mayor cantidad de información posible, de una buena calidad.

Como resultado del análisis de la información obtenida en las investigaciones de mercado, se generarían nuevos productos y servicios que, para identificar el posible éxito de estos, se utilizaría como indicador el grado de aceptación que los clientes tendrían, haciendo uso de herramientas ya puestas en marcha como las encuestas a los clientes.

Un tercer objetivo para satisfacer las necesidades del cliente es tener una alta velocidad de respuesta a las solicitudes, ya que si la compañía genera respuestas en tiempos mucho mayores a los requeridos por el cliente, pues este fácilmente busca resolver sus problemas con otras empresas que le den la respuesta en el momento oportuno. El indicador a utilizar es la demora en la respuesta a los clientes.

El tema estratégico de productos de calidad busca claramente, entregar productos que no presenten ningún tipo de error en su confección y cumpla a cabalidad con el propósito de su misión. Es por esto que el indicador a utilizar para este objetivo es la cantidad de errores encontrados en la revisión final de los productos.

A continuación se ilustra en un grafico todos tres temas estratégicos, con sus respectivos objetivos y los indicadores necesarios para alcanzarlos:

Ilustración 6: Mapa estratégico de la perspectiva interna



Fuente: Documentos internos Rinotek.

3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para llevar a cabo los objetivos planteados dentro de la perspectiva del proceso interno, se plantea necesario la búsqueda de dos temas estratégicos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que son: las competencias necesarias que deben tener los empleados para desarrollar adecuadamente su labor y la

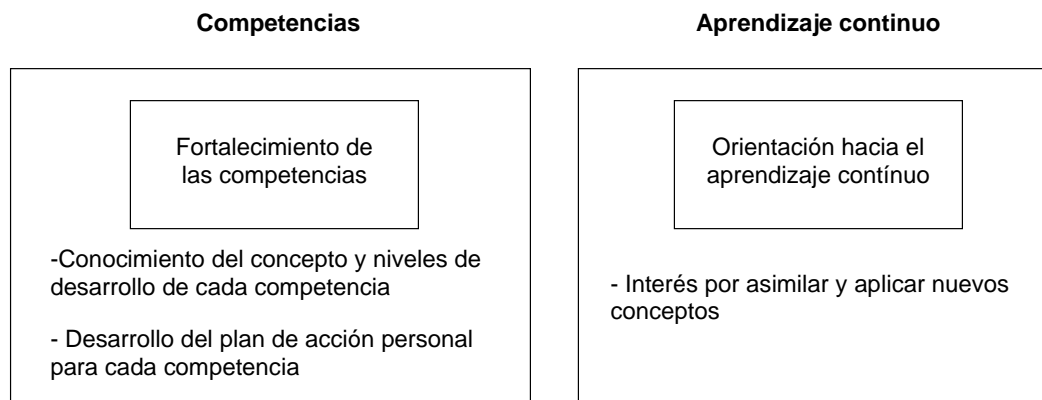
capacidad de aprendizaje continuo que se pueda generar.

El tema estratégico de las competencias requeridas para cada persona, tiene como objetivo el fortalecimiento de estas, en dos niveles. El primero corresponde a las competencias generales de la compañía, aquellas que todos los empleados de RINOTEK LTDA deben tener en un nivel determinado de desarrollo, y las que corresponden a su cargo. Las competencias generales son Integridad, trabajo en equipo, agilidad y oportunidad e iniciativa.

Los indicadores que pretenden evaluar este objetivo son: el conocimiento del concepto propio de la competencia y sus niveles de desarrollo, junto con la evaluación del plan de acción personal para mejorar aquellas competencias que se encuentran en niveles inferiores a los requeridos.

El tema estratégico del aprendizaje continuo, busca adquirir esta habilidad y presenta como indicador los diferentes niveles que se pueden generar del interés por asimilar y aplicar nuevos conocimientos.

Ilustración 7: Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Documentos internos Rinotek.

Una vez diseñadas las perspectivas con sus correspondientes indicadores, fue posible la enunciación del cuadro de Mando Integral y la correspondiente visualización de la estrategia más fácilmente mediante el mapa estratégico. Estos dos elementos de apoyo a la estrategia se enuncian a continuación.

La dinámica es la siguiente, recorriendo en forma ascendente las 4 perspectivas:

Tabla 8: Resumen de causas y efectos con la implementación del modelo diseñado.

SI	ENTONCES
Se aumentan las habilidades de los empleados	Se logrará ser más productivo
Se es más productivo	Se podrá servir mejor y más rápido
Se sirve mejor y más rápido	Mayor cantidad de clientes satisfechos.
Mayor cantidad de clientes satisfechos	Los beneficios se incrementarán

Fuente: Documentos internos Rinotek.

3.4 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

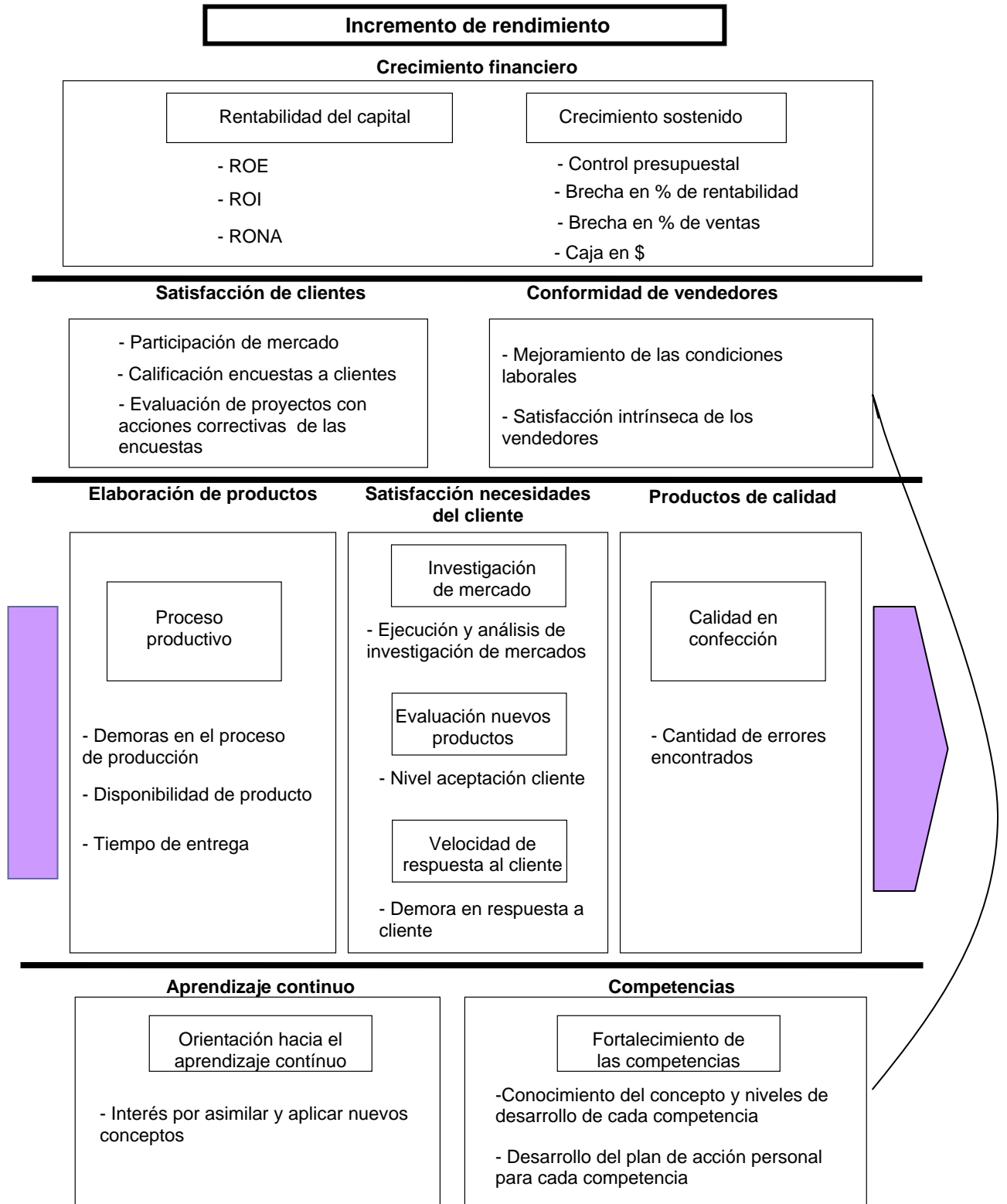
Hasta el momento se tenían un conjunto de objetivos e indicadores diseñados para dar apoyo permanente a la estrategia de RINOTEK LTDA. Fue por tanto factible generar el cuadro de Mando Integral y la visualización gráfica de específicamente los vínculos de que configuran toda la estrategia y que se refleja mediante el mapa estratégico.

Ilustración 9: Cuadro de Mando Integral de RINOTEK LTDA.

	Tema estratégico	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
		Rentabilidad del capital	- ROE / ROI / RONA
Perspectiva financiera	Crecimiento financiero		- Control presupuestal
		Crecimiento sostenido	- Brecha en % de rentabilidad - Brecha en % de ventas - Caja en \$
Perspectiva del cliente	Satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes	- Participación de mercado - Calificación encuestas a clientes - Evaluación acciones correctivas de las encuestas
	Conformidad de vendedores	Conformidad de vendedores	- Mejoramiento de las condiciones laborales - Satisfacción intrínseca de los vendedores
Perspectiva interna	Elaboración de productos	Proceso productivo	- Demoras en proceso de producción - Disponibilidad de producto - Tiempo de entrega
	Satisfacción necesidades del cliente	Investigación de mercado	- Ejecución y análisis de investigación de mercados
		Evaluación nuevos productos	- Nivel aceptación cliente
		Velocidad respuesta a cliente	- Demora en respuesta a cliente
	Productos de calidad	Calidad en confección	- Cantidad de errores encontrados
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Competencias	Fortalecimiento de las competencias	-Conocimiento del concepto y niveles de desarrollo de cada competencia - Desarrollo del plan de acción personal para cada competencia
	Aprendizaje continuo	Orientación hacia el aprendizaje continuo	- Interés por asimilar y aplicar nuevos conceptos

Fuente: Documentos internos Rinotek.

Ilustración 10: Mapa estratégico de RINOTEK LTDA.



Fuente: Documentos internos Rinotek

4 CREACIÓN DE UN AMBIENTE ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EN TODA LA EMPRESA

En RINOTEK LTDA., los directivos, concientes de la importancia de imprimir en la mente y en el alma de cada uno de los empleados una manera de ver las cosas habituales de forma estratégica, se ha procurado de manera insistente que incluso los empleados de actividades que implican procesos netamente operativos deben luchar por conseguir continuamente mejoras en calidad, reducción de tiempos en el proceso y maneras de bajar los costos del proceso.

Esta preocupación por involucrar a los empleados en el proceso generativo de la estrategia no se limita a considerar la satisfacción del conjunto de empleados. En RINOTEK LTDA., existe una conciencia muy bien definida de compromiso con la organización que sobrepasa cualquier modelo de satisfacción aplicable a una organización del tipo de la estudiada en este trabajo.

Kaplan y Norton, citan en su libro a Dave Ulrich¹¹⁴; quien ha desarrollado una serie de tendencias de las organizaciones actuales con respecto a la alineación de los empleados con los objetivos centrales de la organización.

Uno de los aspectos que considera Ulrich dentro de las tendencias más marcadas hoy en día en las organizaciones, es el de agrupar a los empleados en 3 categorías: 1) servicios centrales, 2) mandos intermedios, y 3) empleados de primera línea. Dicha consideración parece muy conveniente para organizaciones de un tamaño considerablemente grande. Para el caso de RINOTEK LTDA., en cambio, cada uno de los empleados, incluyendo los mandos centrales, es de primera línea: su contacto es prácticamente directo con el cliente y desarrollan una labor fundamental para la creación de valor a cada uno de los clientes.

El hecho descrito en el párrafo anterior de alguna manera facilita involucrar a cada uno de los empleados con la estrategia, teniendo muy en cuenta que son ellos los que la llevan a cabo. Son los empleados una parte fundamental ya que también posibilitan, y de manera especial en la estructura de RINOTEK LTDA., la generación de nuevas ideas, mejoramientos a nivel operativo de los procesos, identificación de oportunidades y previsión de eventuales amenazas.

¹¹⁴ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 232

Sin embargo es necesario el desarrollo de un plan de comunicación de la estrategia garantizando que la divulgación de la misma sea un proceso continuo.

Siguiendo lo planteado por Kaplan y Norton, se ha diseñado el programa de comunicación de la estrategia con los siguientes objetivos:¹¹⁵

1. Comprensión de la estrategia por toda la organización.
2. Desarrollar acciones para respaldar la estrategia.
3. Educar la organización en el sistema de medida de gestión del cuadro de Mando Integral para implementar la estrategia.
4. Proporcionar retroalimentación, vía el cuadro de Mando Integral, sobre la estrategia.

Ha sido por tanto fundamental el reconocer que el proceso comunicativo debe evaluarse desde el punto de vista de los resultados del proceso mismo y no como acciones que se toman por parte de la empresa para garantizar el desarrollo del programa de comunicación.¹¹⁶

4.1 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se han escogido algunos medios considerados más importantes para el desarrollo de la comunicación de la estrategia. Estimando su importancia de acuerdo con la estructura del negocio de RINOTEK LTDA y especialmente con sus circunstancias actuales diagnosticadas en un primer momento.

4.1.1 Reuniones periódicas

Siguiendo con un hábito directivo implantado desde el principio como un aspecto fundamental en el desarrollo diario de las actividades en RINOTEK LTDA., se ha estimado conveniente seguir con el continuado uso de esta herramienta en cuanto a comunicación de la estrategia. Esta decisión está soportada por los siguientes aspectos:

- a. Es una práctica habitual dentro del día a día de RINOTEK LTDA.
- b. No representa un cambio traumático en los hábitos laborales de los integrantes de la organización.
- c. Continúa potenciando la participación activa de los distintos niveles de la empresa.

¹¹⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 237

¹¹⁶ Kaplan y Norton explican en el libro recién citado la importancia de considerar que “la penetración profunda del mensaje (estrategia) es un gran activo organizacional.

- d. Contribuye a la motivación hacia la cooperación de todas las personas involucradas en RINOTEK LTDA.

4.1.2 La estrategia está de moda

La manera como se refleja cualquier iniciativa dentro de RINOTEK LTDA., podría decirse que se asemeja a un funcionamiento de tipo ‘fractal’ de la organización. Basta que una idea esté lo suficientemente estructurada por la dirección para que con ayuda de una motivación adicional – que en la mayoría de los casos consiste en comunicarla de manera que para todos sea claro que es lo mejor que puede pasarle a un determinado proceso, ó a la organización entera – para que se estructure de manera casi idéntica en cada individuo y, de manera general, en la organización en su conjunto.

Es como una moda que arrasa con un grupo social determinado, con la ventaja de tener canales abiertos de comunicación, generados por una permanente apertura hacia nuevas ideas en cuanto a tecnología, perfeccionamiento de procesos, etc. que garantizan que se esté permanentemente evaluando la conveniencia y la importancia de dicha idea para el bien mismo de la organización.

De manera adicional, se procurará también introducir los conceptos a emplearse en las hojas informativas que circularán mensualmente (este documento se expondrá a continuación), garantizando que sean ampliamente manejables y presentándolos paulatinamente de modo que se perciban como amables para todos en RINOTEK LTDA.

4.1.3 Hojas informativas mensuales

Este canal es importante en cuanto a que permite realizar una evaluación periódica de los indicadores e iniciativas de los empleados que han favorecido los resultados de la empresa.¹¹⁷

Deben manejarse de manera que sea fácilmente perceptible para todas las personas, y el mensaje que quiere darse, debe ir de la mano con los canales anteriormente planteados. Es necesario una explicación didáctica y detallada de lo que reflejan las hojas informativas para que el lenguaje estratégico usado en este tipo de documentos no sea dificultoso en su comprensión a las personas de primera línea, quienes estarán en contacto directo con la estrategia, y porque no se quiere perder la espontaneidad construida, por una caprichosa y tediosa manera de enunciar este tipo de documentos.

¹¹⁷ Cf. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 238

A continuación se presenta la estructura de la hoja informativa (Basada en el modelo planteado por Kaplan y Norton, en uno de sus casos ilustrativos):

Tabla 1: Hoja informativa diseñada.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Resultados de 2003-I		Plan para 2003-II	Objetivos para 2003-II
				Período actual	Acumulación del año hasta la fecha		
Financiera	Objetivo 1	Indicador 1	S				
	Objetivo 2	Indicador 2	S				
	Objetivo 3	Indicador 3	M				
	.	.	M				
	Objetivo n	Indicador n	A				
Cliente	Objetivo 1	Indicador 1	S				
	Objetivo 2	Indicador 2	S				
	Objetivo 3	Indicador 3	M				
	.	.	M				
	Objetivo n	Indicador n	T				
Interna	Objetivo 1	Indicador 1	S				
	Objetivo 2	Indicador 2	S				
	Objetivo 3	Indicador 3	M				
	.	.	M				
	Objetivo n	Indicador n	M				
Aprendizaje y crecimiento	Objetivo 1	Indicador 1	S				
	Objetivo 2	Indicador 2	S				
	Objetivo 3	Indicador 3	M				
	.	.	M				
	Objetivo n	Indicador n	T				

Fuente: Documentos internos Rinotek

Otros de los criterios analizados en el procedimiento de la asignación de los canales de comunicación adecuados en RINOTEK LTDA., han sido:

- La capacidad de transmisión de confianza por parte de la dirección hacia las demás personas que componen la empresa.
- La garantía de libertad en la exposición de ideas que se consideren oportunas para el mejor desempeño de las actividades de la organización.
- Las disposiciones hacia una motivación liderada por la dirección, que permite que las personas gocen participando en las decisiones que se toman al interior de RINOTEK LTDA.

- La preocupación incesante de la dirección por el crecimiento a nivel profesional y personal de los individuos que componen la empresa.
- La delegación progresiva de responsabilidades por parte de los directivos hacia las personas que los rodean.

4.1.4 Plantilla de indicadores

Pero para entender los indicadores no basta con sólo explicar su razón de ser, la manera que ha de medirse y que parte de la estrategia medirá como impulsador ó como resultado. Hace falta contar con un documento que esté a disposición de todas las personas involucradas en los procesos de RINOTEK LTDA., para lo cual se diseñó una plantilla aplicable a cada indicador de manera que se asegure la total disponibilidad de la información de los indicadores para los integrantes de la organización. Se siguió el modelo propuesto por Kaplan y Norton, haciendo las correcciones necesarias para adaptar la plantilla de los indicadores. El modelo de plantilla diseñado es el siguiente:

Ilustración 2: Plantilla de indicadores.

Objetivo estratégico		Frecuencia de la actualización:		
Indicador		Unidades de medida:		
Intención del indicador				
Definición / fórmula para calcular el indicador:				
Notas / Hipótesis		Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos		
La información del indicador es:		Elementos y fuentes de datos		
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos:				
Responsabilidad en la fijación de objetivos	Responsabilidad para satisfacer objetivos	Responsabilidad de seguimiento / informe	Disponibilidad del indicador: Objetivo:	
Objetivo	Real 2003-I	Esperado 2003-II	2004-I	2004-II

Fuente: Documentos internos Rinotek

4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PERSONALES

Dentro de los distintos enfoques que se proponen, expuestos en la revisión bibliográfica, para la generación de los objetivos personales y de equipo, se seleccionaron los dos que más se acoplaban al proceso de enlace entre el comportamiento individual y grupal de las personas de la empresa con los objetivos de alta envergadura de la organización.

Partiendo del hecho de que la empresa objetivo del diseño de la estrategia encierra una serie de características expuestas en el diagnóstico y complementadas a lo largo del desarrollo temático del presente trabajo, se ha dejado entrever la evidente particularidad que matiza la razón de ser de la empresa y su estructura esencial: Su homogeneidad. Gracias a la cual es tan óptimamente aplicable un sistema de gestión de miras al futuro como lo es el cuadro de Mando Integral.

Dicha peculiaridad, sumada con el tiempo de vida de RINOTEK LTDA. en el mercado, han llevado a la decisión sobre el tipo, o bien, los tipos de conectores entre los objetivos personales con los diseñados a nivel estructural en toda la organización. Estos objetivos se enuncian como sigue, continuando con las sugerencias que Kaplan y Norton presentan como unas de las alternativas para la definición, o si se quiere, el aterrizaje de los objetivos organizacionales con los de cada persona involucrada.

4.2.1 Enfoque Super-Bowl

En el fondo este enfoque pretende añadir un toque de ambiente sanamente competitivo dentro de un marco típico de un encuentro deportivo de cualquier índole. Los autores citados han escogido el “Super-Bowl” evidentemente por la influencia del fútbol americano en la sociedad estadounidense, que se puede utilizar también para el caso de análisis de este trabajo. Lo importante es entender lo que se pretende lograr con el enfoque, para lograr discernir sobre la conveniencia o no del mismo en el ejercicio de empalmar los objetivos centrales y personales.

Se ha considerado que el trasfondo de esta manera de definir los objetivos personales es el de adquirir, mediante una motivación externa, la ‘necesidad’ de ejercitarse en la actividad o actividades desempeñadas, de tal forma que, teniendo una idea clara de la meta a alcanzar (conseguir los objetivos planteados desde la dirección), con una concreta y pactada retribución por conseguirla, y tal vez lo más importante, crear conciencia de la responsabilidad personal dentro de la organización que debe trabajar como un equipo. Donde no todos pueden meter goles, ni todos pueden ser porteros, sino que, por el contrario, cada uno

desempeñando su actividad concreta, contribuye al avance progresivo de toda la organización hacia la coronación de las metas trazadas por la dirección, y a esta altura, conocidas y asimiladas por el conjunto de personas que componen RINOTEK LTDA.

La manera que se ha pensado, es la mejor de llevar este enfoque a cabo consiste en el siguiente procedimiento:

1. Aprovechar las reuniones periódicas planteadas anteriormente¹¹⁸ para explicar cada uno de los indicadores, qué miden y como se puede disminuir ó aumentar dependiendo del tipo de causa o efecto refleje el indicador.
2. Empoderar a los integrantes de la organización para que, con un criterio apoyado por la dirección - al menos en las etapas iniciales de este proceso -, dispongan de los indicadores para establecer las actividades prioritarias en las labores que desempeñan.
3. No hacer del enfoque una actividad aislada del proceso de transmisión de la estrategia. Por el contrario, hacer el proceso global de su comunicación paralelo y continuo al de la asimilación de la misma, para las personas que conforman la empresa.
4. Establecer el 'trofeo', es decir, una bonificación atractiva para la empresa en conjunto, solo si se consiguen los objetivos para cada indicador propuesto en el primero de los pasos del procedimiento. Con respecto a esta última consideración, es necesario hacer una salvedad importante: En realidad el establecimiento de una bonificación pretende ser un mecanismo mediante el cual se intenta satisfacer una necesidad que para Maslow sería de primerísimo nivel. Debido a esto, conviene además de ofrecer una retribución de carácter netamente económico, brindar las condiciones mínimas necesarias para que cada una de las personas adquieran beneficios de una mayor envergadura motivacional como lo es el de sentir que cada vez que RINOTEK LTDA. se apoya de manera más confiada y segura en los hombros de cada uno de los integrantes de la empresa. Trayendo como necesaria consecuencia un mayor y perdurable sentimiento de permanencia hacia la empresa. En otras palabras, si la empresa crece, yo también crezco y si yo crezco y la empresa también, todos crecemos.

¹¹⁸ Vid. PROCESO DE CREACIÓN DE UN AMBIENTE ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EN TODA LA EMPRESA. En éste capítulo se explica las dos maneras para comunicar la estrategia a todas las personas involucradas en RINOTEK LTDA.

4.3 RETRIBUCIÓN EQUILIBRADA

Kaplan y Norton desarrollan diversos tipos de enfoques para generar un sistema de retribución acorde con la filosofía del cuadro de Mando Integral. Después de revisarlas detenidamente cada una de ellas, hubo una que definitivamente se acoplaba a la estructura y funcionamiento de RINOTEK LTDA., y por tanto representó una luz para adoptar un sistema apropiado para la organización y de manera definitiva, para apoyar directamente la estrategia planteada desde el cuadro de Mando Integral.

Una descripción breve del mecanismo propuesto por los autores es el acogido por CIGNA, cuya razón social y actividades no son de interés para este trabajo. Sin embargo, vale la pena rescatar el sistema de retribución a sus empleados.

CIGNA desarrolló lo que posteriormente llamó PAA (Planes de Acciones de Actuación), con el cual todos los empleados reciben un determinado número de acciones de posición al principio de cada periodo – que para el caso concreto de CIGNA – era anual. El número de acciones asignadas era proporcional al puesto de trabajo de cada persona. Y consecutivamente se otorgaban un determinado número de acciones de actuación adicionales, dependiendo del desempeño personal de cada trabajador.

El mecanismo funcionaba con dos móviles principales: El primero consistía en la asignación de nuevas acciones de acuerdo con la aportación personal de cada integrante de la organización, dependiendo además del tipo de trabajo realizado, como ya antes se mencionó.

Todo partía de un valor inicial de todas las acciones y de un número determinado de acciones por empleado.

La motivación principal es que siempre se recibe algo de dinero correspondiente al número de acciones que merezca la buena labor de cada individuo. Sin embargo, proporcionalmente a los resultados reflejados por el cuadro de Mando Integral, cada empleado recibe una cantidad diferente de acciones, lo que conlleva necesariamente ingresos más o menos considerables, de acuerdo con la gestión de cada uno.

A su vez, las acciones que recibe cada empleado pueden tener variaciones de precios conforme haya sido el desempeño grupal del área de la que hace parte un empleado. Es decir, existen 3 opciones:

1. Ganar un buen número de acciones como premio a una buena labor personal, y adicionalmente ganar mucho dinero por cada acción, lo que representa unos beneficios atractísimos.

2. Ganar un buen número de acciones pero a un bajo precio debido a una reconocida labor personal pero respaldada por una regular gestión del área de trabajo traducida en una mediocre contribución al cuadro de Mando Integral.

3. Ganar un número reducido de acciones, lo que denota una labor mediana o deficiente, pero a un precio considerablemente alto; debido, como ha de suponerse, a una destacada labor del equipo

Se ha decidido ajustar este modelo teniendo en cuenta, entre otras cosas, que representa una manera coherente de seguir con lo propuesto en la garantía de compromiso de todos los componentes de la organización. Además es una sencilla y motivante manera de involucrar, además de retribuir equilibradamente, a los empleados de la organización. Y por último, y quizá por eso no menos importante, porque funciona de acuerdo con la filosofía más profunda de confianza y dinamismo de la organización.

El modelo a diseñarse se resume a continuación:

Ilustración 3: Modelo de retribución para RINOTEK LTDA.

Objetivo estratégico	% Peso	Indicador
Rentabilidad capital aportado	7	- Rentabilidad de la inversión
Disminuir costos	6	- Costo total por prenda
Crecimiento sostenido	7	- Margen por productos no balísticos
<hr/>		
Satisfacción de grupos de clientes	6	- Calificación encuesta
	8	- Participación en el grupo seleccionado
Conformidad con comercial	7	- % aumento de comisiones
<hr/>		
Creación de otros productos	9	- Rentabilidad de otros productos
Abarcar grupos de clientes objetivo	7	- % ventas de otros productos
Ampliar base de inventario	5	- % de no disponibles
Optimizar procesos	9	- % diferencias a tiempos estándar
Fuerza comercial eficaz	7	- Calificación de vendedores
Bajos niveles de costos	7	- Costo mensual comparado
Puntualidad y seguimiento del plan	8	- % correspondencia con Schedule
<hr/>		
Clima para la acción	7	- Resultado reuniones
<hr/>		

Fuente: Documentos internos Rinotek

A manera de ejemplo, si un empleado inicia con 50 acciones y el precio de las acciones se define, en el inicio, como \$5.000; y después de concluido el periodo de un año, éste demuestra que ha merecido una cantidad de 50 acciones de actuación por su labor en pro de determinados objetivos estratégicos del cuadro de Mando Integral, pues este empleado tendría derecho a (50 acciones de posición + 50 acciones de actuación = 100 acciones totales), y si además el área, en conjunto, a la que pertenece consigue los objetivos planeados, entonces cada acción sube a \$5.500, haciéndose merecedor de una bonificación por acciones de \$550.000.

5 CREACIÓN DE GARANTÍA DE CONTINUIDAD DE LA ESTRATEGIA

5.1 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PRESUPUESTO

Contar con presupuestos por separado de la planeación estratégica supone el eminente riesgo de plantear y lograr objetivos financieros cortoplacistas. La planeación estratégica y las acciones tácticas en el corto plazo, son dos cosas que deben considerarse inseparables para que la organización resista y arremeta los distintos sucesos antes de conseguir los objetivos que se ha planteado.

La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia, a la vez que los resultados financieros son resultados y no causas.

Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.¹¹⁹

El punto de partida consiste en fortalecer eso para lo que la empresa está constituida, es decir, reafirmar su misión y el posicionamiento en los diversos tipos de mercado para cada producto. Así como también precisar los objetivos financieros por lograr en el horizonte de tiempo planteado, escudriñar aspectos fundamentales dentro del mercado, tales como: Cantidad de clientes, competidores, nivel de tecnología, condiciones gubernamentales: en definitiva, realizar el análisis DOFA para posteriormente desarrollar la estrategia para RINOTEK LTDA.

El equipo directivo de la empresa deberá identificar y seleccionar las iniciativas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. Las iniciativas, en el caso de RINOTEK LTDA. deben realizarse de forma orgánica y no de manera independiente para cada una de las áreas de la empresa.

Cada iniciativa accederá a una porción del presupuesto estratégico, y se le asignarán las personas necesarias para llevarla a cabo. En esta etapa del proceso, no debe de ninguna manera pensar en ser ahorrativos en la asignación

¹¹⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Como utilizar el cuadro de Mando Integral. PG 304

de presupuesto y personas a cada una de las iniciativas generadas. Y precisamente una manera de hacerlo es pretendiendo que las personas tengan que apretar sus actividades para sacarle tiempo al desarrollo de una determinada iniciativa, o de manera análoga; que se asigne un pequeño reducto de presupuesto forjado por la buena gestión de los procesos operativos.

Es necesario, por tanto, **comprometer** recursos económicos y personas a las iniciativas estratégicas de manera que se haga dentro del marco de los planes y presupuestos organizacionales. Y de esta manera contribuir a que sean más fácilmente alcanzables los objetivos propuestos a nivel estratégico.

Las iniciativas deben corresponder a una determinada cuestión estratégica, y se deben desprender de cada una de éstas, junto con los objetivos e indicadores.

A manera de soporte a la generación de iniciativas y de garantía de una adecuada asignación del presupuesto estratégico, se ha diseñado el siguiente formato que permite realizar un análisis adecuado de las iniciativas, por tema estratégico propuesto:

Ilustración 1: Formato de seguimiento de iniciativas.

Tema estratégico:	Indicador	Objetivo	Iniciativa
Financiera			
Cliente			
Interna			
Aprendizaje			

Iniciativa 1				
Duración iniciativa				
Recursos dedicados: # personas				
Beneficios anticipados	Total	2003		
		T1	T2	T3
Costo Capital				
Ingresos				
Total				

Fuente: Documentos internos Rinotek

Al proponer iniciativas – proceso que es necesario involucrar a todos los componentes de la empresa – se ha decidido tener en cuenta 3 criterios de ‘filtro’ para la propuesta de una iniciativa, y sobretodo para asegurar que sea fundamentalmente estratégica.

1. Crea un valor agregado traducible en ventaja competitiva.
2. Favorece la consecución de un objetivo estratégico.
3. Potenciar una diferencia perdurable.

5.2 LIDERANDO EL CAMBIO

“¿qué significa el cambio para el ser humano? Al menos principalmente dos cosas. En primer lugar la vivencia del *salir*. Salir fuera de donde uno está. Lo cual es desde luego, una experiencia de la conciencia bien interesante...En segundo lugar, el encuentro de algo nuevo.”¹²⁰ Pues, de manera similar, y recurriendo a la analogía utilizada de la empresa con el ser humano, es interesante considerar, como lo hizo Rafael Alvira, al cambio como ese primer momento en el que la organización despliega toda su libertad. Es en este punto donde se decide ir hasta escenarios intermedios completamente desconocidos, y por lo tanto, inciertos y altamente ‘devenientes’. Se tiene la oportunidad de escoger, según el propio entendimiento, sobre una gama de incontables posibilidades; contando siempre con una clara percepción de una esperada y por lo cual, mejor condición futura. Es, en otras palabras, un panorama si bien, riesgoso, con altos contenidos de adrenalina implícitos en el proceso.

De modo que aunque la decisión implique este montón de elementos atractivos en sí mismos, es necesario contar con un conjunto de disposiciones a nivel interno de RINOTEK LTDA., las cuales solamente pueden impregnarse en la totalidad de sus componentes si se cuenta con un líder, en la concepción de Kotter, como cabeza y promotor del cambio.

Lo anterior es también más comprensible si se tiene en cuenta que el riesgo es asumido de distintas maneras por cada una de las personas. Pues de igual manera – también porque quienes dirigen los procesos organizacionales son personas – podría hablarse, ya no de individuos proactivos y emprendedores, sino de organizaciones enteras a las que se le pueden aplicar este tipo de calificativos.

La organización en cuanto es dirigida por líderes capaces de empapar los niveles medios y bajos, creando aquel efecto de reacción en cadena característico de las grandes avalanchas que empieza por una sacudida en el pico de un monte nevado, se convierte en proactiva y emprendedora. Y solo si la organización reúne estas dos cualidades, es capaz de hacer uso efectivo de una herramienta, de por sí bastante aprovechable como lo es el cuadro de Mando Integral.

¹²⁰ Rafael Alvira. Filosofía de la vida cotidiana. Rialp. 1999. Pg. 98

6. CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para compañías con cierto grado de madurez.
- El Cuadro de Mando Integral impulsa a iniciar la generación de estrategia desde un punto de vista interno y no desde las necesidades reales del cliente.
- El que todos en la empresa conozcan la estrategia no genera valor pero si desgasta y quita tiempo.
- El Cuadro de Mando Integral debe ser sobre todo practico y fácil de alimentar, con información real y confiable.
- Como trasfondo el Cuadro de Mando Integral solo tiene como fin ultimo el beneficio para el accionista, y sociedades como la nuestra necesita mucho mas.
- Los indicadores del cuadro de Mando Integral facilitaron los puntos de referencia que se necesitaron para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia de RINOTEK LTDA., y benefició a la empresa tanto durante el proceso de diseño como en el día a día
- Las relaciones de causa-efecto permitieron intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos.
- Mediante los mecanismos de participación, se logró que todas las personas de la empresa sumen sus esfuerzos en la misma dirección, en lugar de dispersarlos persiguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad descoordinados.
- En el tipo de organización como es RINOTEK LTDA. donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el cuadro de Mando

Integral no debe usarse como un sistema de control tradicional. En RINOTEK LTDA., el cuadro de Mando Integral debe ser una herramienta de aprendizaje organizativo.

- Se han identificado dos elementos que forman parte de la perspectiva del proceso interno que para el caso de RINOTEK LTDA. son importantes para la estrategia. Gran parte del éxito de la empresa debe consistir en las buenas relaciones con buenos proveedores.
- Además de cumplir las regulaciones propias del sector al que se pertenece, es importante obtener una reputación como líderes en el aspecto de seguridad para así poder contratar y retener personal valioso, así como incrementar la presencia física en los distintos mercados a los que se quiere llegar.
- El proceso de generación del cuadro de Mando Integral ayudó a centrar la organización en procesos, al igual que se creó una actitud que evitaba el ser reactivos evitando problemas eventuales con los clientes. Gracias a este enfoque, se garantiza que se prevean signos a priori evadiendo complicaciones a nivel operativo.
- Una de las principales ventajas con que se ha contado, es que la dirección, ha procurado imprimir un énfasis en la comunicación, participación e iniciativa del empleado. Debido a lo anterior, será posible crear un ambiente apropiado para el cambio, la visión de lo que el cambio puede traer para RINOTEK; al igual que la forma de dirigir promoviendo no solo la comunicación, antes mencionada, sino también discusiones y sobretodo incentivando el aprendizaje enmarcado en la estrategia.
- Se ha diseñado un sistema en el que la organización es capaz de mantener una ventaja competitiva en un sector altamente competitivo, colocando el cuadro de Mando Integral en el centro de los procesos de gestión.

7. RECOMENDACIONES

- Prestar gran atención para utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control, ya que se puede caer en el error de utilizarlo como una herramienta para plantear una estrategia.
- Para obtener los resultados esperados, es necesario superar las dificultades que presenta el que todos los miembros de la organización tengan clara la parte de la estrategia global que les compete, junto con sus objetivos personales.
- Es importante contar con los mecanismos necesarios para alimentar los indicadores.
- Se puede correr el riesgo de que al utilizar el Cuadro de Mando Integral, se mejoren procesos que no sirven.

BIBLIOGRAFÍA

ALVIRA, Rafael. Filosofía de la vida cotidiana. Ed. Rialp. 1999

Cámara de Comercio e Industria de Alava, PLANIFICACIÓN DE BENEFICIOS CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Un instrumento para transformar su empresa.

CHARAN, G COLVIN. Why CEO's fail. R. Fortune. Junio 21. 1999

DAVILA, A. Nuevas herramientas de control: El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE. Septiembre de 1999.

ERNEST, YOUNG. Measures that matter. Boston. 1998

FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE. Marzo del 2001.

JARILLO, José-Carlos. Dirección estratégica. 1991

KAPLAN, Robert, COOPER, Robin. Coste y efecto. Ed. Gestión 2000. 1999. 296-316

KAPLAN, Robert, NORTON David. Having trouble with your Strategy? Then Map It. HBR. Septiembre-octubre. 2000

KAPLAN, Robert, NORTON David. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. HBR. Enero – febrero. 1992

KAPLAN, Robert, NORTON David. Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System. HBR. Enero-febrero. 1996

KAPLAN, Robert, NORTON, David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ed. Gestión 2000. 2001.

KIECHEL, Walter. Corporate Strategist under Fire. Fortune. 27 de diciembre de 1982. 38

KOTTER, Jonn. Liderando el cambio. Harvard Business School Press. 1996

PORTER, Michael. What is strategy?. HBR noviembre-diciembre.1996.

Putting the Balanced Scorecard to Work. HBR. septiembre– octubre. 1993

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica

The Status of Communication Today. Stewart T. Journal of Strategic Communication Management. febrero-marzo 1999. 22-25

www.coinvertir.com consultado marzo de 2005

www.la-republica.com.co/pymes.html consultado marzo de 2005

www.mincomex.gov.co consultado marzo de 2005

www.tablero-decomando.com consultado marzo de 2005

ANEXOS

ANEXO A: COMPORTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO BÁSICO DEL MACROSECTOR

Colombia, indicadores de competitividad de Textiles 1990-2000 (trimestre II)												
Años	Trimestres	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI	IPL	IRH	ICLU	
		Millones de dólares			Variación anual (%)		(%)	Indice=1990=100				
1990	I	13,05	37,93	24,88			10,73	3,97	92,47	100,18	107,77	
1990	II	13,15	46,73	33,58			12,38	3,82	98,28	102,8	104,05	
1990	III	16,2	48	31,8			11,77	4,31	99,01	98,75	99,21	
1990	IV	19,28	56,18	36,91			13,38	5,03	109,86	97,86	88,62	
1991	I	19,14	71,51	52,37	46,64	88,52	20,58	6,48	92,15	102,93	111,12	
1991	II	19,67	87,4	67,73	49,57	87,04	22,57	6,15	93,81	102,17	108,34	
1991	III	21,08	75,05	53,97	30,13	56,36	23,58	7,98	93,61	102,32	108,73	
1991	IV	23,94	70,55	46,61	24,19	25,57	27,59	11,45	110,93	103,46	92,78	
1992	I	28,24	66,15	37,91	47,59	-7,49	15,83	7,43	97,6	116,94	119,19	
1992	II	38,71	72,29	33,59	96,77	-17,28	16,36	9,48	100,82	128,31	126,61	
1992	III	53,87	79,79	25,92	155,53	6,32	16,66	11,89	102,42	125,96	122,34	
1992	IV	48,01	78,28	30,27	100,51	10,96	16,28	10,65	111,78	130,02	115,71	
1993	I	77,3	77,36	0,06	173,72	16,95	18,97	18,96	96	133	137,81	
1993	II	90,18	99,24	9,05	133	37,27	22,47	20,85	101,68	139,38	136,37	
1993	III	90,75	115,36	24,61	68,46	44,58	25,24	20,98	101,6	140,51	137,58	
1993	IV	85,12	92,29	7,17	77,3	17,9	19,66	18,41	111,02	146,94	131,67	
1994	I	82,59	82,74	0,15	6,85	6,95	19,57	19,54	101,17	151,72	149,18	
1994	II	105,34	101,05	-4,3	16,81	1,82	21,45	22,16	104,56	159,83	152,06	
1994	III	107,13	96,26	-10,86	18,05	-16,55	18,64	20,32	105,26	163,1	154,15	
1994	IV	94,19	101,74	7,55	10,66	10,24	18,27	17,14	116,01	171,7	147,23	
1995	I	100,03	110,29	10,26	21,11	33,29	22,68	21,02	102,04	175,41	171,01	
1995	II	126,8	124,47	-2,33	20,37	23,19	23,81	24,15	108,61	186,8	171,09	
1995	III	139,8	135,34	-4,46	30,49	40,59	24,54	25,14	115,81	181,54	155,94	
1995	IV	118,01	121,33	3,33	25,29	19,25	21,43	20,97	131,07	185,08	140,47	
1996	I	95,07	103,15	8,08	-4,96	-6,47	21,16	19,83	115,58	180,52	155,37	
1996	II	104,19	119,4	15,22	-17,83	-4,07	23,33	20,98	116,29	190,02	162,54	
1996	III	118,1	118,8	0,7	-15,52	-12,22	20,75	20,66	117,41	195,7	165,82	
1996	IV	127,2	110,41	-16,79	7,79	-9	17,64	19,8	126,8	214,71	168,45	
1997	I	104,55	90,8	-13,76	9,97	-11,98	19,24	21,53	105,56	219,03	206,42	
1997	II	130,07	123,47	-6,6	24,84	3,41	22,38	23,3	113,26	226,11	198,61	
1997	III	167,28	124,62	-42,66	41,64	4,89	21,97	27,42	117,42	201,85	171,01	
1997	IV	149,55	116	-33,55	17,57	5,07	19,97	24,34	142,5	198,46	138,55	
1998	I	129,44	99,08	-30,36	23,8	9,12	26,71	32,25	116,83	198,41	168,94	
1998	II	152,67	115,68	-36,99	17,38	-6,31	24,36	29,83	124,47	209,66	167,57	
1998	III	161,51	108,48	-53,03	-3,45	-12,95	21,63	29,13	114,8	194,29	168,36	
1998	IV	116,68	99,06	-17,62	-21,98	-14,61	17,91	20,45	131,19	179,24	135,91	
1999	I	95,02	81,18	-13,85	-26,59	-18,07	28,06	31,35	109,06	202,33	184,56	
1999	II	109,48	100,33	-9,15	-28,29	-13,27	30	31,87	108,26	198,04	181,98	
1999	III	133,58	103,18	-30,4	-17,29	-4,89	26,26	31,55	121,41	167,14	136,96	
1999	IV	145,02	102,56	-42,46	24,3	3,54	19,52	25,54	134,78	164	121,05	
2000	I	146,63	101,06	-45,57	54,31	24,49	32,16	40,75	114,79	165,77	143,66	
2000	II	158,92	117,89	-41,03	45,16	17,5	30,66	37,34	121,49	162,25	132,86	

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)
TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)
IPL: Índice de productividad laboral
IRH: Índice de remuneración por horas
ICLU: Índice de costo laboral unitario
Fuente: DANE-Observatorio de competitividad

ANEXO B: PORCENTAJE DE DEVALUACIÓN ÚLTIMOS PERÍODOS DEL AÑO PASADO

Devaluación			
	HOY	AYER	DIA ANT.
Diaria (\$)	10.34	- 2.99	- 10.59
Corrido del Año %	- 1.25	- 1.61	- 1.50
Corrido Mes %	- 0.85	- 1.21	- 1.11
Últimos 90 Días %	- 4.31	- 4.73	- 4.63
Últimos 12 Meses %	18.86	18.97	19.09
<p>En FEB./02 1.98% En mar./02 -2.10% en ABr./02 En may./02 2.01% En jun./02 3.34% En jul./02 9.43% En AGO./02 2.99% En SEP./02 4.60% En oct./02 -1.92% En NOV./02 0.37% en dic./02 En ENE./03 2.15%</p>			
Fuente: Banco de La República - *Asobancaria			

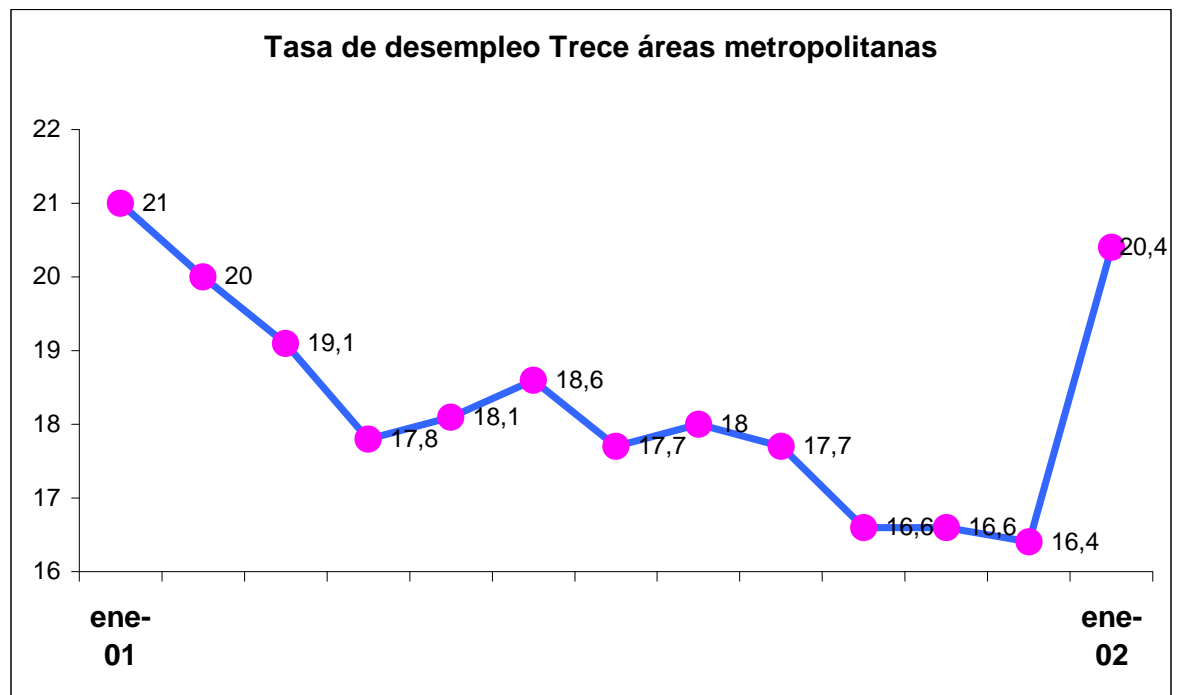
ANEXO C: MATRIZ DOFA PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Primera parte)

	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Medio Bajo	Alto	Medio Bajo	Alto	Medio Bajo
1. DIRECTIVA						
Imagen corporativa	X				X	
Uso de planes estratégicos				X	X	
Análisis estratégico				X	X	
Evaluación y pronóstico del medio			X		X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional	X				X	
Comunicación y control gerencial	X				X	
Orientación empresarial	X				X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X				X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X		X
Habilidad para manejar la inflación		X				X
Agresividad para enfrentar la competencia		X				X
Sistemas de control			X		X	
Sistemas de toma de decisiones			X		X	
Sistema de coordinación			X		X	
Evaluación de Gestión				X	X	
Responsabilidad Social	X				X	
2. COMPETITIVA						
Fuerza de producto, calidad, exclusividad		X			X	
Presentación del producto	X				X	
Empaque		X				X
Lealtad y satisfacción del cliente		X			X	
Participación del mercado			X		X	
Bajos costos de distribución y ventas		X			X	
Uso de la curva de experiencia				X		X
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición				X		X
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.				X	X	
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X			X	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X	X	
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos.			X		X	
Concentración de consumidores				X	X	
Administración de clientes		X			X	
Acceso a organismos privados		X			X	
Acceso a organismos públicos				X	X	
Portafolio de productos		X			X	
Programas post-venta				X	X	
Flexibilidad y velocidad de respuesta a clientes	X				X	
Cerificados Nacionales e internacionales	X				X	
Volumen de venta				X	X	

ANEXO D: MATRIZ DOFA PARA FORTALEZAS Y DEBILIDADES (Segunda parte)

	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Medio Bajo	Alto	Medio Bajo	Alto	Medio Bajo
3. FINANCIERA						
Acceso a capital cuando lo requiere			X		X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X		X	
Facilidad para salir del mercado			X		X	
Rentabilidad, retorno de la inversión	X				X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X	X	
Comunicación y control gerencial		X			X	
Habilidad para competir con precios	X				X	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda			X		X	
Estabilidad de costos	X				X	
4. TECNOLÓGICA						
Habilidad técnica y de manufactura	X				X	
Capacidad de innovación				X	X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos		X				X
Fuerza de patentes y procesos				X		X
Efectividad de la producción y programas de entrega				X	X	
Valor agregado al producto		X			X	
Intensidad de mano de obra en el producto			X		X	
Economía de escala		X			X	
Nivel tecnológico				X		X
Aplicación de tecnología de computadores				X		X
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X				X	
Flexibilidad de la producción	X				X	
Estandarización de procesos		X			X	
5. TALENTO HUMANO						
Nivel académico del talento		X				X
Experiencia técnica	X				X	
Estabilidad	X				X	
Rotación	X				X	
Ausentismo	X				X	
Pertenencia	X				X	
Motivación	X				X	
Nivel de remuneración	X				X	
Accidentalidad	X				X	
Retiros	X				X	
índices de desempeño				X	X	
Creatividad		X			X	
Clima Laboral	X				X	

ANEXO E: NIVELES DE DESEMPLEO DEL SECTOR



Fuente: DANE

ANEXO F: MATRIZ DOFA PARA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Primera parte)

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. GRUPOS DE INTERÉS									
Costo financieros excesivos	X								X
Insuficiencia de crédito institucional (Intereses en entidades bancarias)									X
Altos impuestos de industria y comercio						X	X		X
Elevadas tarifas de servicios públicos.									X
Mercado en crecimiento									
2. STAKEHOLDERS									
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas PROVEEDOR - PROVEEDOR		X						X	
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas PROVEEDOR - RINOTEK	X							X	
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas PROVEEDOR - COMPETENCIA					X			X	
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas COMPETENCIA - COMPETENCIA					X			X	
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas COMPETENCIA - RINOTEK			X						X
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas COMPETENCIA - CLIENTE				X			X		
Fusiones, joint ventures ó alianzas estratégicas RINOTEK - CLIENTE	X						X		
Atención a la diferenciación por precio		X							X
Nuevo producto de la competencia innovador					X				X
Domino de canales de distribución por parte de los competidores					X				X
Intención de la competencia de incursionar en mercados de Rinotek					X			X	
Relaciones con proveedores	X						X		
Surgimiento de nuevos competidores					X				X
Hermetismo hostil de competidores					X			X	

ANEXO G: MATRIZ DOFA PARA OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Segunda parte)

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
3. CLIENTES									
Movimiento de nuevos segmentos de mercado que ofrecen utilidades adicionales	X						X		
Nuevo mercado internacional		X						X	
Mercado abandonado por un competidor ineficiente.		X					X		
Capacidad de generar relaciones de confianza con clientes		X					X		
Crecimiento de la necesidad del producto	X						X		
Situación socio-política de la región (hace referencia a los países con los cuales se gestionan actualmente relaciones comerciales)					X				X
Percepción de necesidad de seguridad ciudadana personal			X					X	
Conciencia de necesidad de seguridad corporativa		X					X		
Nuevo competidor internacional					X		X		