

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA



**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
E INFORMÁTICA**



**“Los Procesos en el Balanced Scorecard o Cuadro de
Mando Integral”**

INFORME DE TRABAJO PRACTICO DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMATICA**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:
JOSE DILVER LOAYZA CHAVEZ**

**A SESOR:
Dr. LUIS BENJAMIN IRIGOIN SANCHEZ**

**IQUITOS - PERU
2014**

INFORME TÉCNICO DE EXAMEN DE SUFICIENCIA PREVIA ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA APROBADO EN SUSTENTACION PÚBLICA EL DIA 16 DE AGOSTO DEL 2014, POR EL JURADO EXAMINADOR DESIGNADO POR EL DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E NFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA

Ing. Carlos Alberto García Cortegano
Presidente

Ing. Luis Honorato Pita Astengo
Primer Miembro

Ing. Juan Manuel Verme Insúa
Segundo Miembro

Dr. Luis Benjamín Irigoin Sánchez
Asesor

RESUMEN

En el presente Trabajo Práctico denominado “Los Procesos en el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral” está basado en el libro “TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN ACCION – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996 - 2001)” y de publicaciones electrónicas relacionados con el Cuadro de Mando Integral contando con: definición de objetivos estratégicos, conceptos básicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje - crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos,

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
Calificación	2
Resumen	3
Índice de Contenidos	4
Índice de Tablas y Figuras	5
Justificación	6
Objetivos	7
Objetivos Generales	7
Objetivos Específicos	7
LOS PROCESOS EN EL BALANCED SCORECARD	8
El Cuadro de Mando Integral	8
Beneficios del Cuadro de Mando Integral	8
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	9
Perspectiva Financiera	10
Perspectiva del Cliente	12
Segmentación de Mercados	12
Indicadores Centrales	13
Perspectiva de Procesos Internos	14
La Cadena de Valor en los Procesos Internos	15
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	16
Capacidades de Empleados	16
Indicadores de los Empleados	17
Capacidades de los Sistemas de Información	18
Motivación, Delegación de Poder y coherencia de Objetivos	18
Los Procesos en el Balanced ScoreCard	19
Proceso de Planificación o Gestión de la Organización	20
Proceso para la Gestión de Recursos	20
Proceso de Realización	20
Proceso de Medición, Análisis y Mejora	20
Vinculación de los Indicadores del CMI con la Estrategia de la Empresa	21
Las Relaciones Causa – Efecto	22
Los Inductores de Actuación	22
La Vinculación con las Finanzas	23
Conclusiones	25
Referencia Bibliográfica	26

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS		Pagina
Tabla 1	Perspectiva del Cliente, Indicadores Centrales	14
Tabla 2	Vinculación de los Indicadores con la Estrategia de la Empresa	21
Tabla 3	Vinculación de las Perspectivas e indicadores con la Estrategia de la Empresa ...	23
FIGURAS		
Figura 1	Representación Gráfica del Balanced ScoreCard	10
Figura 2	La Perspectiva del Proceso interno, el modelo de la Cadena genérica de valor ...	15
Figura 3	Estructura de los Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	17
Figura 4	Ejemplo de la Estrategia del Metro Bank	24

JUSTIFICACIÓN

El Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión de los últimos años.

Esta herramienta contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y que preocupan a nuestros directivos. Una de las razones es su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

OBJETIVOS

Los objetivos de realizar el estudio e investigación acerca del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral son:

Objetivos Generales

- Dar a conocer los conceptos, definiciones, perspectivas, indicadores, etc. Del Balanced Scorecard y sus procesos.

Objetivos Específicos

- Entender la importancia y la conveniencia de utilizar un Modelo que posibilite el desarrollo del CMI y oriente de manera lógica y coherente a los procesos de solución de problemas.
- Conocer el funcionamiento de esta herramienta para la toma de decisiones, mejora de procesos y a la vez medir el rendimiento de todos los elementos de la organización.

LOS PROCESOS EN EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Kaplan y Norton (1996) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia Kaplan y Norton (2001).

BENEFICIOS DEL BALANCED SCOREDCARD (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan, y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.

6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Además establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

- ✓ **Creación sostenible de valor**, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.
- ✓ **Crecimiento**, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad.

Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento de los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

- ✓ **Alineación**, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.
Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.
- ✓ **Cambio**, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales.

- Perspectiva financiera

- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

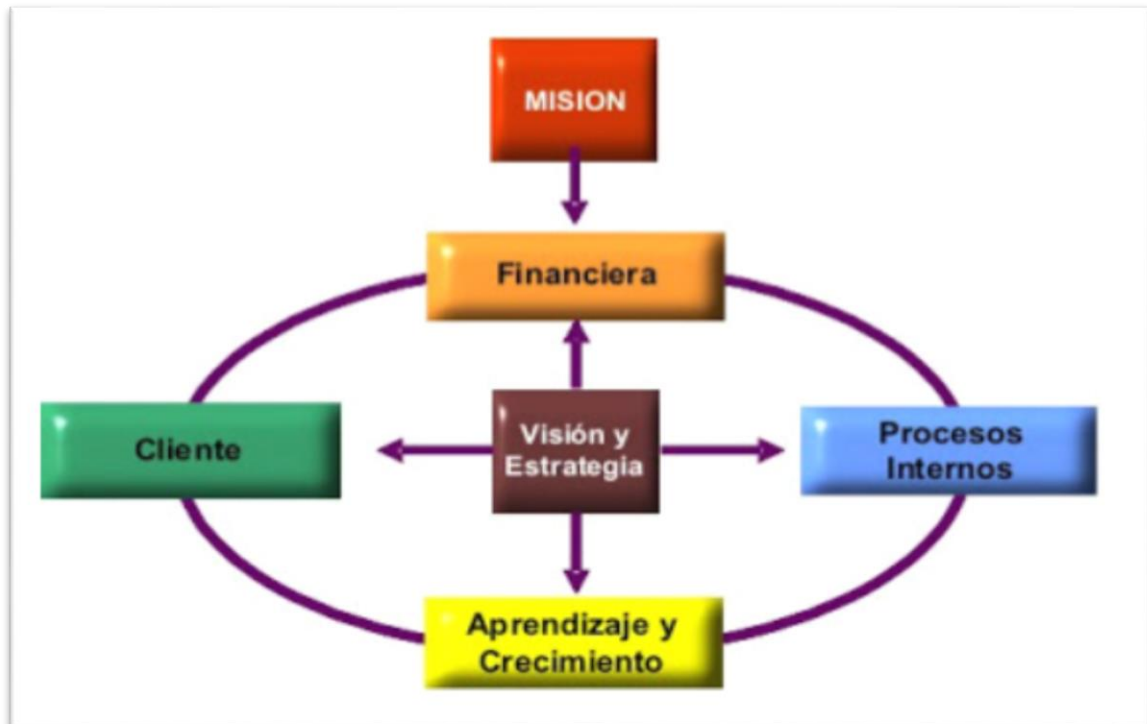


Fig. 1 – Representación Gráfica de las perspectivas del Balanced ScoreCard
Fuente: “TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN ACCION – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -
Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996)”

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera en el cuadro de mando integral mantiene los indicadores financieros, ya que estos pueden resumir las consecuencias económicas que generan dichos indicadores; Este debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que debe realizarse con los procesos financieros, clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

La razón por la cual los indicadores financieros deben estar perfectamente vinculados a la estrategia es que muchas compañías utilizan objetivos financieros para todas sus divisiones y unidades de negocios.

Por lo que si no hay un objetivo común con la estrategia es posible que los resultados financieros sean favorables a la compañía a corto plazo y deje fuera objetivos que podrían crea valor en la compañía a futuro.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

Entonces ¿cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia en la unidad de Negocio? Existen estrategias diferentes que las unidades de negocio pueden seguir simplificadaamente se pueden resumir en estrategias de crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Identificar en qué etapa se encuentra tu negocio es parte fundamental para la formulación de la estrategia y el éxito de la misma

- **Crecimiento**

En esta etapa los negocios se encuentran en una fase temprana de la vida del negocio donde se tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, para que este crecimiento potencial sea capitalizado es necesario que se dedique recursos considerables al desarrollo e identificación de nuevos productos y servicios, ampliar inhalaciones, crear capacidad de funcionamiento, invertir en infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Un proceso complejo que podría llevar mucho tiempo y esfuerzo podrían operar con flujos de efectivo negativos y bajo rendimiento sobre la inversión. Por eso para las empresas que se encuentran en esta etapa generalmente los indicadores comunes son, porcentaje en crecimiento en ventas en los mercados, grupo de clientes y regiones seleccionadas etc.

- **Sostenimiento**

En esta fase la mayoría de los negocios siguen invirtiendo, pero se espera que tengan excelentes rendimientos sobre la inversión. Que sigan manteniendo la cartera de clientes y que de alguno modo la incrementen, que amplíen la capacidad, que realicen la mejora continua, estas empresas tendrán indicadores financieros más que nada relacionados con la rentabilidad del negocio, pidiéndole a los directivos de estas empresas que incrementen al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

Cuando las empresas han logrado salir de esta etapa, llegan a la etapa de

- **Cosecha**

Es cuando se ven los beneficios de las dos primeras, aquí los proyectos de inversión tienen un retorno muy corto, siendo su objetivo principal aumentar al

máximo el retorno del flujos de efectivo, es decir disfrutar de lo ya hecho en las anteriores etapas.

Así los objetivos financieros para cada una de las etapas del negocio pueden ser muy diferentes dependiendo de la fase en que nos encontremos.

Dada la importancia de esta perspectiva el cuadro de mando integral debe empezar por un dialogo entre el gerente de finanzas y el gerente general de la empresa, lo que ahí no acaba también hay que revisar periódicamente los objetivos financieros a fin de reafirmarlos o cambiarlos por otros.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta etapa se analizan los segmentos de clientes que el negocio tendrá que decidir atacar, estos segmentos son los que representaran los ingresos que obtenga el negocio.

La perspectiva de cliente permite a las empresas identificar sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Por esto, si los negocios se desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Los gerentes de los negocios deberán traducir la estrategia visión y misión etc., en objetivos concretos basados en los mercados y los clientes.

Hay que identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir.

La perspectiva del cliente en el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercados seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

- **Segmentación De Mercados**

En general los clientes potenciales y los existentes tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Una investigación de mercados, nos revelara los segmentos de mercado o clientes en cuanto a sus preferencias como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicios.

El Cuadro de mando integral basará esa investigación para hacer la descripción de las estrategias y así identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Existen algunos directivos que quieren abarcar todos los segmentos de clientes, pero este enfoque corre el riesgo de no hacer nada bien para nadie, por eso la

esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.

En una economía donde la tecnología cambia rápidamente y ahí un mercado creciente y competitivo los negocios que ofrezcan enfoques innovadores y mejor servicio, serán los más rentables por lo que esto será decisivo a la hora de seleccionar proveedores.

Es muy importante saber que segmento de mercado atacar y decidir sobre el siguiendo la estrategia y la visión.

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado pueden tratar los objetivos y las medidas para sus segmentos seleccionados.

- **Indicadores Centrales**

Existen indicadores centrales que la mayoría de las compañías manejan como cuotas de mercado, incremento de clientes adquisición de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de los clientes.

En resumen las empresas deben asegurar las siguientes actividades para asegurar los objetivos de la perspectiva de cliente, primero se debe asegurar quienes son en realidad nuestros clientes, después hay que determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplidas satisfactoriamente, cuando nuestro producto o servicio haya cumplido con estos ahí que asegurar la entrega oportuna, durabilidad, precio etc.

Ideas que en la percepción del cliente aseguran la calidad en la mente de los clientes, ideas también que se pueden traducir a objetivos de nuestras estrategias.

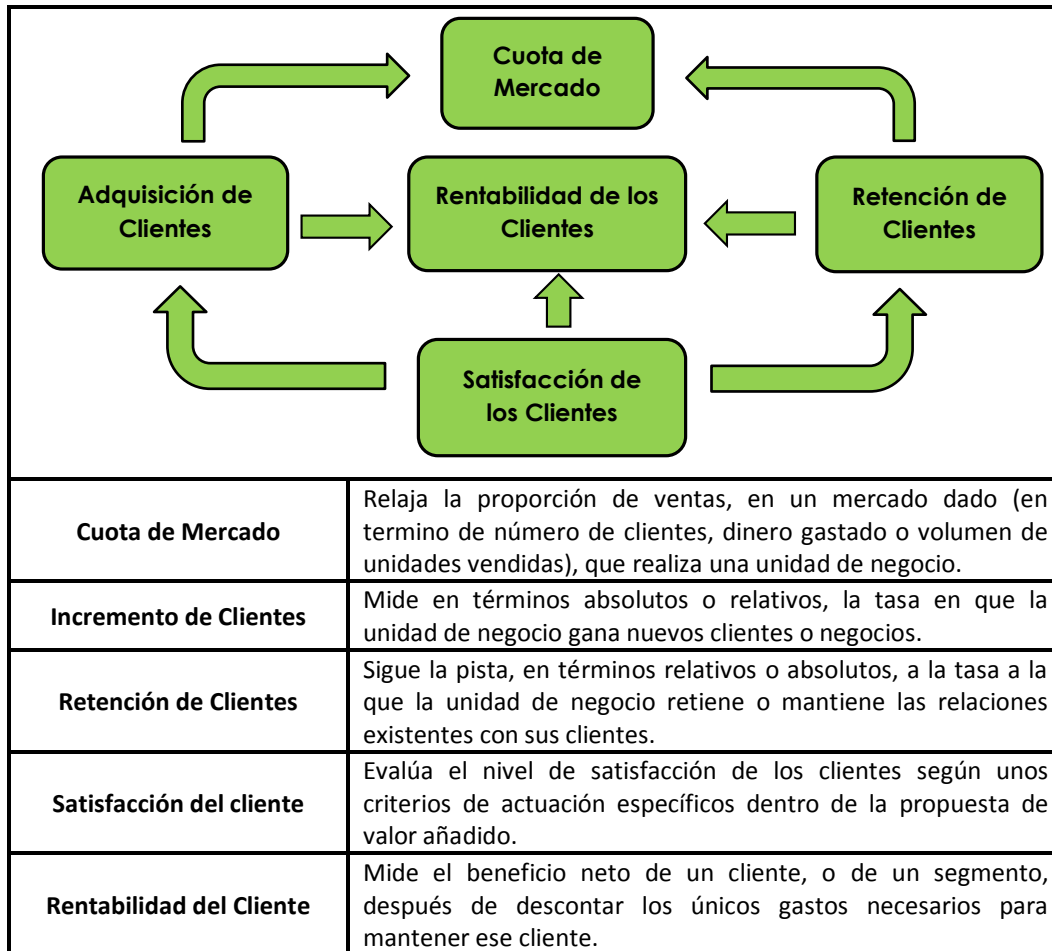


Tabla 1 - La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Fuente: "TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN ACCION – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001)"

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva de procesos internos se identifican procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes y accionistas.

Es recomendable que después de haber formulado los objetivos e indicadores financieros y de clientes, se centre atención en los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes

En la mayoría de los casos estamos acostumbrados a centrar nuestra atención a los procesos operativos, en el Cuadro de mando integral tiene una visión más amplia de los procesos internos y define una completa cadena de valor de los procesos internos que pasa por el proceso de innovación, procesos operativos y hasta servicios posteriores a la venta. Las empresas están tratando de mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos.

Pero si no se tiene clara una estrategia que se derive desde los objetivos financieros, los clientes puede que no conduzca a una mejora en la competitividad de la empresa.

En el Cuadro de mando integral los objetivos e indicadores para el proceso interno se derivan de estrategias explícitas financieras y para satisfacer las expectativas del cliente.

Por ejemplo muchas veces para conocer tales expectativas del cliente se tendrá que tener una excelente comunicación con los clientes generando así un nuevo indicador que nos dice que se debe estar continuamente comunicándose con el cliente.

Así pues, al vincular los procesos internos con los objetivos de clientes y financieros, pueden generarnos procesos internos totalmente nuevos.

LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO

Una de las piezas clave en la definición de la Planificación Estratégica es la Propuesta de Valor. En ella les decimos a nuestros clientes la razón por la que deben elegirnos, es decir, lo que nos hace diferentes al resto de la oferta en el mercado. La segunda parte de este proceso es que nos perciban de esa manera, de que somos capaces de satisfacer sus necesidades de una forma especial.

Para conseguir esto, debemos identificar cuáles de nuestros procesos son los que dan apoyo a la Misión y a la Propuesta de Valor que les hemos ofrecido a nuestros clientes. Tal y como nos explicaba Michael Porter (el padre del *Management* en los años 80) la Cadena de Valor nos muestra a la organización como un sistema de procesos, y está dividida en actividades primarias y actividades de apoyo.

Los procesos internos abarca tres procesos principales el modelo genérico de la cadena de valor.



Figura 2 - La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.
Fuente: “TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN ACCION – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001)”

Esos son los tres procesos principales:

Innovación – Operaciones - Servicio posventa

En general el proceso de innovación investiga todas las necesidades de los clientes y luego crea los productos que satisfagan esas necesidades.

Los procesos de operativos siguen siendo importantes ya que toman al producto lo producen y lo entregan al cliente, pero una excelencia operativa a veces no asegura que se cumplan los objetivos financieros y de cliente.

Después de vendido el producto sigue, atender al cliente brindando servicios como entrenamientos para equipos sofisticados, respuesta a fallos etc. Actividades que añaden valor a los productos y servicios.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje que proporcionan la estructura que permite que alcancen los objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas.

El Cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir en el futuro las inversiones en equipo son importantes pero no son suficientes por sí solas. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura de personal, sistemas y procedimientos.

Si es que se quiere alcanzar los objetivos a largo plazo.

Las tres categorías principales que pueden ser aplicadas en una gran variedad de organizaciones son:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

En la época actual los empleados juegan un nuevo papel en las organizaciones, donde existe toda una nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen en la organización.

No como solía suceder en la era industrial donde las elites de las organizaciones –los ingenieros y directivos- especificaban detalladamente las rutinas y tareas repetitivas y establecían normas de control y seguimiento para asegurar el control.

Resumiendo a los trabajadores se les contrataba para que hicieran trabajo físico no intelectual.

Hoy en día la mayoría de los trabajos de rutina han sido automatizados, muchas de ellas controladas por computadoras, realizando el mismo trabajo una y otra vez con la misma eficiencia y productividad. Incluso con esto no es suficiente la organización necesita mejorarse continuamente solo para mantenerse. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación deben provenir cada vez más de los empleados que están más cerca de los procesos internos de la organización.

Indicadores De Los Empleados

Se ha descubierto que en la mayoría de las empresas se utilizan tres objetivos comunes.

Las tres dimensiones fundamentales son:

1. la satisfacción del empleado.
2. la retención del empleado.
3. la productividad del empleado.

Para que todos los productos y servicios encajen con las necesidades del cliente se necesita por lo tanto varios programas, para que aquellos empleados estén en contacto directo con los clientes, transformen sus capacidades rutinarias en empleados proactivos, apreciados y en los que se puede confiar.

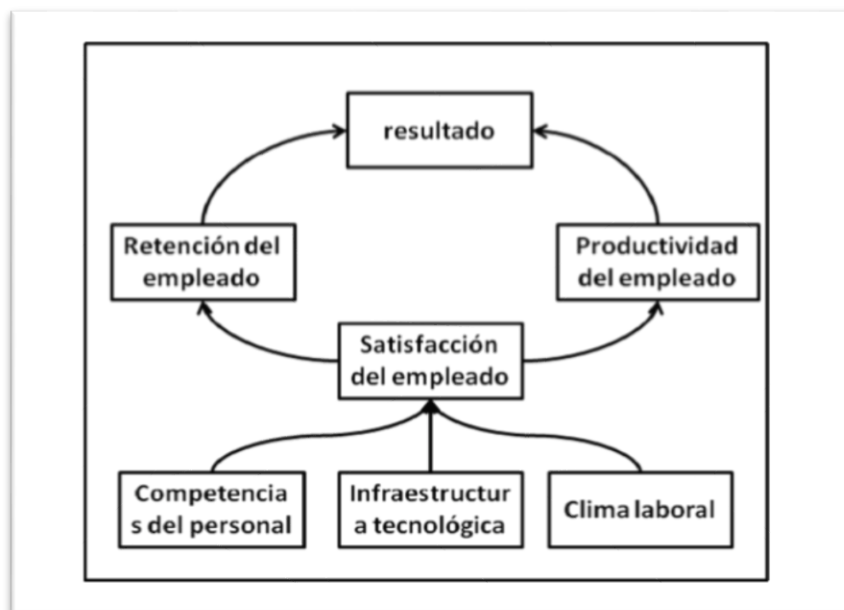


Figura 3 - La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

Fuente: "TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN ACCION – EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001)"

LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Las Tecnologías de la Información han sido conceptualizadas como la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.

MOTIVACION, DELEGACION DE PODER Y COHERENCIA DE OBJETIVOS

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje.

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

LOS PROCESOS EN EL BALANCED SCORECARD

El primer paso es definir cuáles son los procesos que forman la estructura de procesos de la empresa, además de sus interacciones y algún tipo de tipología, categorización o criterios de prioridad. Hay que plantearse cuáles procesos son lo suficientemente significativos para que tengan que formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle se tendrían que hacer.

La identificación y selección de los procesos que formarán parte de esta estructura tiene que ser resultado de una reflexión y trabajo multidisciplinario sobre las actividades que se desarrollan en la organización y sobre su impacto o influencia en los logros de la estrategia, objetivos y resultados.

Puede recurrirse a los siguientes factores para su identificación:

- ✓ Influencia en la Misión, Visión y estrategia.
- ✓ Influencia en la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ Impacto en la satisfacción del cliente.
- ✓ Efectos en la calidad del producto o servicio.
- ✓ Riesgos asociados.
- ✓ Utilización intensiva de recursos.
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas que permitan la identificación de los procesos que componen su estructura.

En cualquier caso, es imprescindible la implicación de los líderes de la organización para coordinar e impulsar la configuración de la estructura de procesos, como para procurar su alineación con la misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos definidos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y representar esta estructura, de manera que facilite la determinación e interpretación de sus interrelaciones. La manera más representativa a reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un Mapa de Procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos de la organización.

Para elaborar un Mapa de Procesos y facilitar su interpretación y uso, se deben definir previamente las posibles agrupaciones en que se incluyan los procesos identificados.

Una de las agrupaciones más usadas es la que sigue los capítulos de la Norma 9001:2000:

1. Procesos de Planificación o de gestión de la organización

Son aquellos que están vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

2. Procesos para la gestión de recursos

Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, de infraestructura y ambiente de trabajo) necesarios para la gestión de la empresa.

3. Procesos de realización

Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio.

4. Procesos de medición, análisis y mejora

Son los que permiten realizar el seguimiento del desempeño de los otros procesos, medir sus resultados, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Las agrupaciones primarias se pueden entender como “macro procesos”, que incluyen dentro de ellos a otros procesos de nivel inferior, hasta llegar al grado de subprocesos, los cuales a su vez se subdividen en actividades. Los mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar un alto grado de dificultad para su comprensión, es decir, contener un exceso de información con poco valor o excesivo detalle que dificulte la interpretación.

En el otro extremo, un nivel escaso de despliegue, conduciría a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

La representación y la información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el Mapa de procesos, sino que a través de la descripción individual de cada uno de estos procesos, se puede aportar información relevante sobre sus interrelaciones.

VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

El cuadro de mando integral como hemos visto maneja indicadores, con los cuales medimos nuestro avance, en cualquiera de nuestras perspectivas, pero ¿se trata simplemente de disponer de indicadores financieros y no financieros?

DIMENSIONES	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BLANCOS (METAS)	PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI • Tasa de crecimiento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta un 10% • Subir un 12% 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de evaluación de la cartera mensualmente. • Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes. • Promedio de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y/o subir la cartera actual. • Igual o mayor a 8 puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de ventas. • Generar formularios de evaluación. • Evaluación con el cliente misterioso.
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de calidad según el ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calificación ISO vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la evaluación conforme al ISO. • Adecuar los procesos. • Mejorar los diseños.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Planes de incentivo • Satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de comisiones. • Medida de satisfacción de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar hasta un 5% el valor de las comisiones. • Igual o mayor a 8 puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de ventas. • Realizar evaluaciones al personal.

Tabla 2 – Vinculación de indicadores con la estrategia de la empresa

Fuente: Gestión de desempeño - Richard Luecke (2007)

El objetivo de esto es mantener motivado a los directivos, trabajadores, en general a todo el personal, para que se aplique con éxito y se ejecute la estrategia.

¿Entonces por qué el cuadro de mando debe comunicar la estrategia?

Por qué el cuadro de mando integral es principalmente para asegurar el éxito futuro, es decir comunica la visión, utiliza los valores y la razón de ser de la misma para

empapar a todo el personal con esta estrategia y hacer que el personal contribuya con el éxito de la organización.

Esto nos lleva a otra pregunta ¿cómo podemos vincular los indicadores con la estrategia?

Existen tres principios que nos permite que una organización vincule su estrategia con sus indicadores.

- relaciones causa efecto.
- los inductores de actuación.
- la vinculación con las finanzas.

LAS RELACIONES CAUSA EFECTO

Al construir las perspectivas del cuadro de mando integral, y desarrollarlo, después de haber creado las estrategias y los objetivos, es obvio que entre estos habrá una relación en la cual, para que uno se cumpla tendrán que cumplirse otros o varios más de esos por ejemplo.

“Si aumentáramos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que puede vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos que pueden vender, entonces mejorara la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejoraran los márgenes promedio de productos que venden “.

En el ejemplo se puede ver claramente como un objetivo en una perspectiva puede impactar a otro de muchas maneras, en la siguiente figura se puede ver las relaciones tan variadas que puede haber.

LOS INDUCTORES DE ACTUACIÓN

Aquí el cuadro de mando integral hace una diferencia básica entre los indicadores genéricos es decir los indicadores comunes que muchas empresas tienen por ejemplo la rentabilidad, satisfacción del cliente, cuota de mercado, etc.

Ahora los indicadores de actuación son los indicadores que se escogen en particular para cada empresa basados en su estrategia propia por ejemplo, los procesos internos, los objetivos de crecimiento, segmentos de *mercados seleccionados*.

Entonces un buen cuadro de mando debe de tener una buena combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación.

LA VINCULACION CON LAS FINANZAS

Al final siempre lo que repercute es el rendimiento financiero, el dinero, etc. entonces no sirve de nada crear todo un cuadro de mando integral si al final no se tiene un éxito financiero.

Entonces una empresa que haya implementado grandes planes de gestión de calidad, reingeniería, delegación de poder etc. Puede incluso fracasar y sentirse desilusionados con la falta de resultados tangibles.

Veamos la Siguiete tabla de Indicadores.

OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS (Efecto)	INDICADOR GUIA (Causa)	INICIATIVAS
Financieros:			
Maximizar valor agregado	Valor económico agregado	Mezcla de ingresos	Gestión de activos
Cliente:			
Generar confianza en el cliente	Retención del cliente, satisfacción del cliente	Profundidad de relación, reclamaciones resueltas vs total.	Programa de seguimiento de clientes, programa de atención ágil de reclamaciones
Procesos:			
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	Hora con los clientes	Programa de marketing
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de desarrollo del producto	Mejoras en procesos	Programa "Soluciones integrales"
Proporcionar servicio al cliente	Unidades entregadas, costo unitario	Ventas cruzadas de productos	Programa "Justo a tiempo"
Aprendizaje:			
Efectividad del personal	Ingresos por empleado		
Mejorar ambiente laboral	Satisfacción del empleado	Reclamaciones laborales	Programa "El mejor empleado"
Desarrollo de competencias	Competencias para ventas cruzadas	Formación por persona Autoaprendizaje	Progreso programa de autoaprendizaje

Tabla 3 – Vinculación de perspectivas e indicadores con la estrategia de la empresa

Fuente: Gestión de desempeño - Richard Luecke (2007)

En definitiva los indicadores de un cuadro de mando integral deben de estar vinculados con los objetivos financieros, y estos a su vez deben estar relacionados con todas las perspectivas. A continuación un ejemplo de "Metro Bank" en su respectiva distribución de sus indicadores.

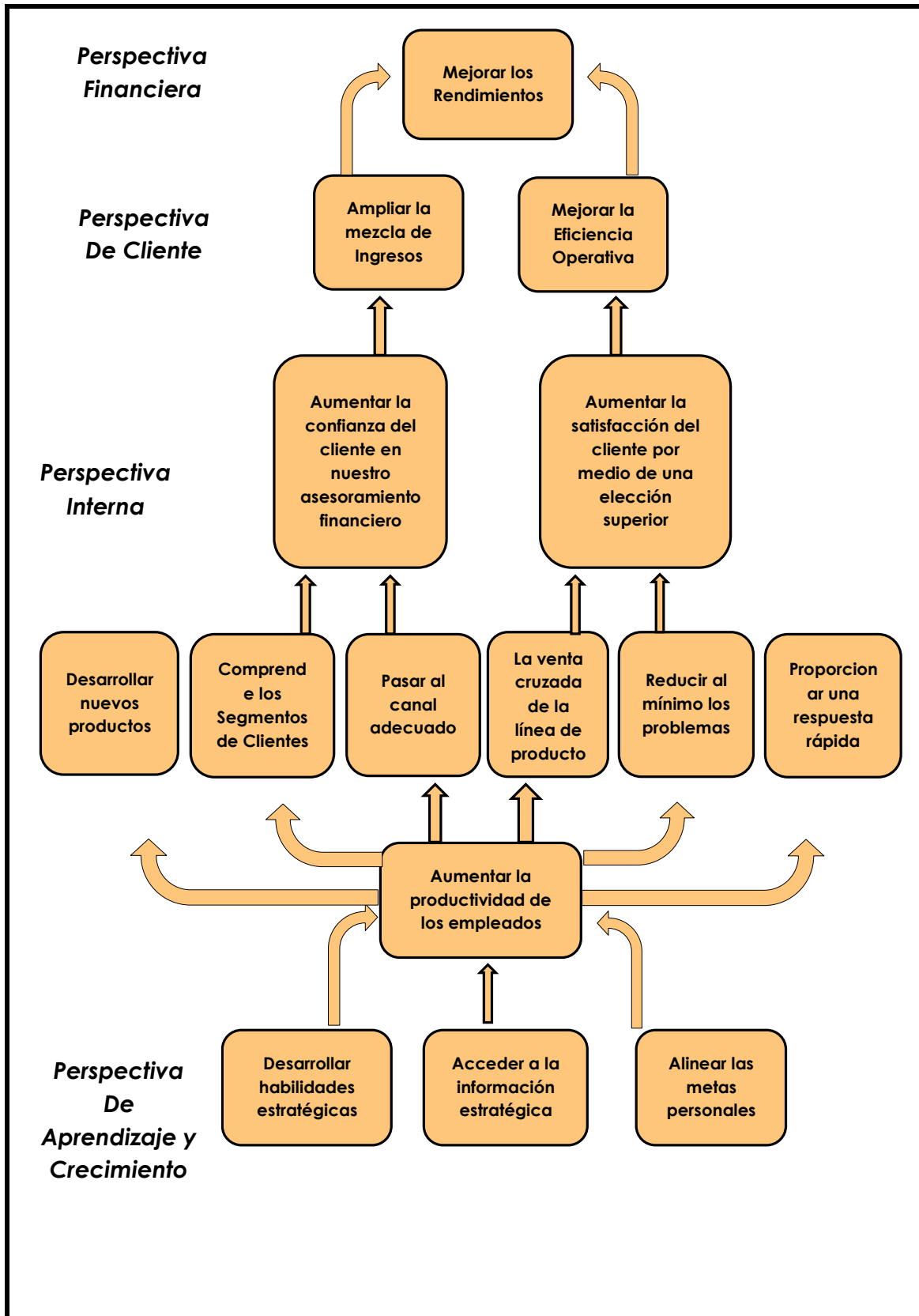


Figura 4 - Ejemplo la estrategia del Metro Bank
Fuente: Pagina Web Oficial de Metro Bank (2014)

CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio del Cuadro de mando integral y sus Procesos; se concluye:

- Se dio a conocer los conceptos, definiciones, perspectivas, indicadores, etc. Del Balanced Scorecard y sus procesos.
- Se entendió la importancia y la conveniencia de utilizar un Modelo que posibilite el desarrollo de la CMI y oriente, de manera lógica y coherente, procesos de solución de problemas.
- Mediante la utilización de esta herramienta cada individuo que pertenezca a alguna organización muestre los conocimientos adquiridos para la mejora de las situaciones financieras.
- Al conocer el funcionamiento de esta herramienta podemos mejorar la toma de decisiones, mejora de procesos y a la vez medir el rendimiento de todos los elementos de la organización a través de los indicadores.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Robert S. Kaplan y David P. Norton
Traducir la Estrategia en acción - El Cuadro de Mando Integral
1996.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton
Traducir la Estrategia en acción – El Cuadro de Mando Integral
2001.
- Richard Luecke
Gestión de Desempeño
2007.
- Francisco Amo Baraybar
El cuadro de Mando integral
2011.
- Metro Bank
Alineamiento en Estrategia Organizacional. 2014
www.metrobank.com.ph