



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Trabajo Especial de Grado
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON BALANCED
SCORECARD PARA UNA EMPRESA DE PREFABRICADOS
PARA LA CONSTRUCCIÓN

Presentado, por:
Oviedo Posada, Andreina

Como requisito parcial para optar al grado de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Realizado con la tutoría del profesor:
La Torre, Álvaro

Caracas, Abril de 2.005

A mi "Familita",
Los amo, ustedes son mi vida!

RECONOCIMIENTOS

Al Prof. Álvaro La Torre, por no haberme permitido retirar de este emprendimiento y su invaluable aporte sin el cual no habría podido concluirlo.

A la Prof. Magdalena Ramírez, por sus excelentes y oportunas correcciones que enriquecieron y terminaron de dar forma al resultado final.

Al Prof. Jorge Luis Velazco, cuyo estímulo e incansable dedicación permiten que hoy muchos de nosotros culminemos con éxito nuestra especialización.

Al Prof. Alberto Santana y a la Sra. Lidia Llovera por su paciencia y colaboración permanente en la Dirección de Postgrado.

A mis "roommates", por soportar los ataques de estrés y darme impulso cuando perdía las esperanzas.

A todos, mil gracias...

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: PROPUESTA DE PROYECTO	5
Planteamiento del Problema	5
Justificación del Proyecto	7
Objetivos del Proyecto	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	10
Marco Metodológico	10
Tipo de Investigación	10
Modelo Metodológico de la Investigación – Desarrollo	11
Fase I: Definición del Concepto Estratégico de la Organización	12
Fase II: Vinculación de Objetivos a Indicadores Estratégicos	14
Fase III: Establecimiento de Metas e Iniciativas	14
Fase IV: Introducción a la Implantación	15
Resultados Esperados	15
Alcance y Limitaciones	16
Consideraciones Éticas	17
Comportamiento Profesional	17
Relaciones con Clientes y Empleados	18
Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad	18
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL	19
Dirección y Planificación Estratégica	19
Estrategia	20

Planificación Estratégica Formal	21
Proceso de Planificación Estratégica	22
Lineamientos Estratégicos	23
Lineamientos Permanentes	23
Lineamientos Semipermanentes	24
Lineamientos Temporales	25
Análisis Externo	26
Análisis Interno	26
Balanced Scorecard	27
Perspectiva Financiera	29
Perspectiva de Clientes	30
Perspectiva de Procesos Internos	30
Perspectiva de Capacidades	32
Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto	33
Iniciativas Estratégicas	34
Indicadores	35
Lineamientos estratégicos y BSC	35
CAPITULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL	37
Descripción de la empresa	37
Situación actual	38
CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO	40
Fase I	40
Conformación del Equipo Gerencial	40
Análisis Externo	40
Análisis Interno	41
Lineamientos Estratégicos	44
Matriz DOFA	45
Fase II	47
Objetivos Estratégicos por Perspectivas	47
Perspectiva Financiera	47

Perspectiva del Cliente	48
Perspectiva de los Procesos Internos	49
Perspectiva de Capacidades	49
Diagrama Causa-Efecto Preliminar	50
Indicadores Estratégicos	50
Fase III	51
Establecimiento de Metas	51
Establecimiento de Iniciativas	51
Validación del Diagrama Causa-Efecto	54
Fase IV	55
Aprobación Final de los Componentes del Plan Estratégico	55
Definición de Requisitos Básicos para Implantación	55
CAPITULO 5: RESULTADOS DEL PROYECTO	56
Fase I	56
Organigrama Aprobado y Equipo Gerencial	56
Oportunidades	57
Amenazas	58
Fortalezas	58
Debilidades	59
Cadena de Valor	59
Lineamientos Estratégicos	60
Misión	60
Fines	61
Valores	61
Visión	61
Matriz DOFA	62
Fase II	63
Propuesta de Valor al Cliente	63
Diagrama Causa-Efecto Preliminar	63

Indicadores Estratégicos	65
Fase III	66
Establecimiento de Metas	66
Establecimiento de Iniciativas	66
Validación del Diagrama Causa-Efecto	68
Fase IV	69
Requisitos Básicos para Implantación	69
CAPITULO 6: EVALUACIÓN DEL PROYECTO	70
CONCLUSIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXO A	76
ANEXO B	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Lineamientos Estratégicos y Cuadro de Mando Integral	36
2	Equipo Gerencial Conformado para el Desarrollo del Plan Estratégico	57
3	Matriz DOFA	62
4	Indicadores Estratégicos	65
5	Metas para cada Indicador Estratégico	66
6	Iniciativas Estratégicas y su Impacto para cada Objetivo	67

LISTA DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Modelo de las cuatro fases de Kaplan y Norton	12
2	Esquema metodológico	13
3	Ciclo estratégico formal	23
4	Perspectivas del Balanced Scorecard	28
5	Organigrama no formal	39
6	Diagrama de las 7S de McKinsey	43
7	Organigrama aprobado	56
8	Cadena de valor	60
9	Propuesta de valor al cliente	63
10	Diagrama causa-efecto preliminar	64
11	Diagrama causa-efecto aprobado	68

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Especialización en Gerencia de Proyectos
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON BALANCED SCORECARD PARA
UNA EMPRESA DE PREFABRICADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN
Trabajo Especial de Grado

Autor: Andreina Oviedo P.
Tutor: Álvaro La Torre.
Fecha: Abril, 2005

RESUMEN

La empresa ABC C.A. es una empresa con más de 18 años en el mercado, dedicada a la fabricación y comercialización de elementos decorativos y estructurales prefabricados para la construcción. Se encuentra localizada en el estado Trujillo y posee tres sucursales (dos comerciales y una planta) con lo que ha logrado atender un mayor número de clientes en la región occidental del país, destacándose por la calidad de sus productos y el servicio a los clientes. El aumento de sus ventas y crecimiento de sus operaciones ha hecho que los propietarios de esta empresa consideren necesaria la revisión de las líneas de acción y estrategias, que han venido aplicando intuitivamente, para adaptarlas a su situación actual. En vista de esta necesidad, se ha planteado desarrollar un Plan Estratégico con una Investigación-Desarrollo, enmarcada en la gerencia de proyectos a través de la concepción de las carteras de proyectos en las empresas como resultado de dicho proceso de planificación formal. Con ello se logrará que la dirección, además de actualizarse en las nuevas tendencias gerenciales y exigencias del mercado, posea una herramienta que le permita invertir más acertadamente sus esfuerzos y recursos. El cumplimiento del objetivo de esta investigación contempla la identificación de la opinión de los propietarios y trabajadores de la empresa, la formulación de los principales lineamientos estratégicos, la utilización de una matriz DOFA para proponer estrategias acordes a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, y finalmente la utilización de la metodología del Balanced Scorecard para iniciar la construcción de una herramienta de gestión integral. Es deseado que el producto de esta investigación inicie un proceso de planificación continuo, que incluya el seguimiento y la periódica evaluación de las estrategias, metas e iniciativas, para realmente aprovechar los beneficios de esta actividad. Esta continuidad permitiría a la empresa crecer más certera y organizadamente aumentando así sus probabilidades de éxito para beneficio de sus accionistas y trabajadores.

Palabras clave: Planificación estratégica, Balanced Scorecard.
Sector Industrial: Prefabricados para la construcción.

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años se pensaba que el uso eficiente de los recursos escasos en una empresa típica, con la producción de bienes y servicios a costos bajos para la empresa y precios razonables para los consumidores, produciría automáticamente la maximización de las ganancias para los accionistas. Lamentablemente la experiencia se ha encargado de demostrar que el asunto no es tan sencillo y que, aunque todavía la eficiencia en el uso de los recursos es importante, es la habilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno lo que garantiza la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo.

En la actualidad, las condiciones del medio, los mercados y los competidores cambian muy rápido. Las turbulencias del entorno económico, político y social, la influencia cada vez mayor de las nuevas tecnologías, la escasez de nuevos talentos, así como el desvanecimiento de las fronteras con la globalización, son algunas de las causas que han hecho que la competencia de las empresas por mantenerse en el mercado sea cada vez más dura.

Pero la realidad es que muchas empresas son creadas y continúan creciendo sin tener una planificación que oriente los esfuerzos de quienes trabajan en ella. Aun cuando esta ausencia de planificación pueda haber sido sorteada durante muchos años, es indiscutible que estas empresas están más propensas al fracaso pues si no son capaces de definir formalmente qué son y hacia donde van, tampoco serán capaces de encontrar la mejor manera de alcanzar sus objetivos.

Frente a una situación como ésta, las organizaciones de muchas empresas se encuentran inquietas y en la búsqueda de soluciones. Es allí

donde la dirección y la planificación estratégicas, con herramientas como el Balanced Scorecard (BSC), pueden resultar definitivas para la obtención de resultados exitosos y realmente sostenibles.

La planificación estratégica formal, tal y como la conocemos hoy, tiene sus orígenes en los primeros sistemas de planeación a largo plazo que desarrollaron algunas empresas comerciales importantes a mediados de 1950. A partir de ese entonces, la planificación estratégica formal se ha perfeccionado mucho, hasta el punto en el que los lineamientos estratégicos se han convertido en la “tarjeta de presentación” de las empresas exitosas y la planificación estratégica en el “medio” para alcanzarlo. Además, cada día es mayor la importancia de cualquier herramienta o sistema que les permita monitorear el desempeño de sus operaciones y prever con mayor certeza los resultados que pueden esperar, pues es allí, en la planificación formal, en que residen la mayor parte de los determinantes del éxito.

El enfoque del Balanced Scorecard a la planificación estratégica tuvo su origen en un estudio de múltiples empresas realizado en 1990, llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, con la participación de ejecutivos de empresas como Apple Computer, Bell South, CIGNA, DuPont, General Electric y otros. Este estudio fue patrocinado por el Nolan Norton Institute y conducido por su CEO, David P. Norton, conjuntamente con el Dr. Robert S. Kaplan, Profesor de Contabilidad en Harvard Business School, como consultor académico.

El estudio fue motivado por la preocupación de los participantes acerca de la vigencia de las mediciones de actuación basadas en la contabilidad financiera, pues creían que la dependencia en los indicadores financieros estaba llevando a las empresas a invertir demasiado en el corto plazo y descuidar el largo plazo. Los participantes en el estudio creían que esta

dependencia estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico, especialmente en lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

A partir de 1992, Kaplan y Norton empezaron a difundir su nuevo sistema de gestión estratégica CMI (por sus siglas en español para Cuadro de Mando Integral), basado en el complemento de los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del CMI son focalizados desde cuatro perspectivas (la financiera, la de cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento) dando la estructura necesaria para lograr el equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las medidas subjetivas más suaves.

En este trabajo se pretende iniciar el proceso de planificación estratégica formal de una empresa que, si bien nunca ha plasmado sus lineamientos estratégicos en un plan formal, los ha venido aplicando intuitivamente con relativo éxito y en la actualidad se ha propuesto diseñar y construir las bases para el crecimiento futuro, en forma sustentable.

La aplicación de la metodología propuesta por Kaplan y Norton a la formulación del plan estratégico de esta empresa, permitirá que desde el principio su enfoque esté balanceado, es decir, que considere todos los aspectos que hagan su gestión integral para el que sistema resultado de este trabajo sea una herramienta realmente útil. También permitirá que la alta gerencia se familiarice con sanas prácticas, como el involucramiento de todo el personal clave en el análisis, pues la planeación estratégica está

entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de dirección. Así también facilitará focalizar la organización en la estrategia y la alineación de la gerencia y los empleados en torno a su visión, misión, valores, objetivos, metas, etc.

En el Capítulo 1 de este trabajo se propone el proyecto, mediante el planteamiento y la justificación del problema, la declaración de objetivos general y específicos y el desarrollo del marco metodológico. En el Capítulo 2 se definen los aspectos teóricos y significación de los términos a ser utilizados para conformar el marco conceptual. El marco organizacional es descrito en el Capítulo 3, para contextualizar el trabajo en la situación particular de la empresa. Los Capítulos 4 y 5 corresponden propiamente a la investigación, en los que se desarrolla el proyecto y se presentan los resultados, respectivamente. Las conclusiones y recomendaciones son presentadas en el Capítulo 6: Evaluación del proyecto.

CAPITULO 1

PROPUESTA DE PROYECTO

Planteamiento del Problema

La empresa "ABC C.A." (nombre ficticio para proteger la información suministrada para este trabajo), es una empresa dedicada a la elaboración de bloques, placas nervadas prefabricadas y decorativos para la construcción, de carácter familiar y que ha ido creciendo empíricamente bajo la dirección de sus dos únicos accionistas desde que fue fundada en 1986.

Aunque se considera suficientemente rentable, el aumento de sus ventas y el respectivo crecimiento de sus operaciones e instalaciones ha motivado que sus directivos se planteen la revisión de las estrategias que han venido aplicando y la proposición de algunas nuevas que se adapten a su actualidad y a los retos futuros de crecimiento y servicio al cliente.

Entre los factores que han contribuido al éxito de la empresa y su posicionamiento en el mercado están la experiencia y constante contacto con la práctica de la construcción en sí que la empresa mantiene, pues a través de la actividad paralela de su presidente con una constructora es posible mantener una retroalimentación continua y una prueba periódica de los productos desde la posición de cliente, garantizando calidad y funcionalidad. Al mismo tiempo, siempre se ha mantenido la asesoría técnica gratuita como uno de los servicios más atractivos para los clientes de la zona.

Sin embargo, existen algunos padecimientos actuales que desean corregir, entre los que se logran destacar:

- Toma de decisiones estratégicas sobre la marcha e intuitivamente,

recurriendo continuamente a la improvisación.

- Reducción del margen de utilidad, muchas veces a ciegas, para competir en algunos mercados.
- Molestia de los clientes por demoras en los tiempos de entrega.
- Falta de integración entre los grupos de trabajo y desconocimiento de autoridad en algunos cargos.
- Ausencia de registros automatizados que permitan llevar controles objetivos rápidamente.
- Dependencia de los directivos para tomar la mayoría de las decisiones operativas y técnicas.
- Incremento del desperdicio y del costo total en la fabricación.

Analizando ciertas condiciones internas, es posible pensar que el origen de estos problemas puede estar asociado en gran parte a:

- Desconocimiento de los directivos acerca de la importancia de la función planificadora.
- Inexistencia de un organigrama formal en la empresa que comunique las líneas de jerarquía, roles y responsabilidades a todos los niveles.
- Poca preparación o poco conocimiento de la actividad de la empresa por parte de los empleados que impide delegar algunas funciones menores de la alta gerencia.
- Falta de un plan de adiestramiento y carrera para los empleados.
- Obsolescencia de los equipos y maquinarias de la planta.
- Falta de sentido de pertenencia en el personal más nuevo en la empresa y resistencia al cambio en los empleados más antiguos.
- Falta de análisis y planificación de riesgos.

De continuar las condiciones antes descritas, es muy probable que la empresa se vea muy afectada por las amenazas del entorno y no pueda utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le brinda el

entorno, con la consecuente pérdida de clientes, disminución de ingresos e incremento de costos.

En esta situación, se plantea atacar la ausencia de una Planificación Estratégica Formal en la empresa "ABC, C.A." a través de la formulación de sus principales lineamientos estratégicos y la construcción del BSC, con la participación de los miembros de la misma, para poder comunicar los objetivos estratégicos y comprometerlos en la consecución de dichos objetivos a favor de la organización.

El plan que se espera sea el resultado de este trabajo, permitirá tener un marco que apoye y unifique la toma de decisiones en los niveles de gerencia alta y media de la empresa, reduciendo la incertidumbre a que está expuesta una empresa sin estrategia definida.

Para concretar el problema, sería muy útil intentar contestar preguntas tales como ¿tiene la directiva una visión realmente clara de lo que desea sea la empresa a largo plazo?, y los empleados ¿comparten esta visión?; ¿en que forma los diferentes niveles participan en la fijación de políticas, estrategias y metas? ¿es logrado el compromiso en la ejecución de las estrategias?; ¿los objetivos que se plantean a quién buscan beneficiar? ¿en que medida son logrados los objetivos planteados?; ¿de que modo la planificación estratégica puede solucionar los problemas de la empresa?.

Justificación del Proyecto

Aunque la empresa "ABC, C.A.", como muchas empresas, haya logrado sobrevivir durante muchos años e incluso llegue a tener éxito sin tener una planificación estratégica formal, sería falso decir que carece totalmente de ella porque, explícitamente o no, sus directivos poseen una idea más o

menos clara de lo que su empresa es y lo que desean que sea. No obstante, aunque la intuición es necesaria en la planificación y en la dirección, la planificación estratégica intuitiva (David, 1988) sólo permite visualizar situaciones a corto plazo, lo que predispone aún más a la inestabilidad por no permitir prever cómo serán afrontadas las situaciones inciertas del futuro.

Sin embargo, el argumento más importante para preferir la formalización de la planificación estratégica está en que, en la ausencia de ésta, el rumbo de la organización se ve atado a la intuición y a la experiencia de sus directivos sin que esto esté sometido a un punto de vista más objetivo. Los procesos que implica el desarrollo de este plan permiten, por una parte identificar y evaluar sistemáticamente áreas que en otras circunstancias habrían sido desatendidas, y por otra lograr la participación de los distintos niveles de la organización para integrar y dar visión de conjunto al resultado final. El análisis, no sólo del entorno de la industria a que pertenece la empresa, sino también del desempeño y las características internas, permite reconocer oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades como bases más objetivas para la planificación y la dirección.

La formalización permitirá involucrar y comprometer a los trabajadores de la empresa en la consecución de los objetivos que se propongan, pues nace de su propia participación al tiempo que permite apoyar la toma de decisiones mediante la documentación y los planes escritos que indican lo que se hará, el tiempo y los recursos a utilizar.

Con la investigación-desarrollo planteada en este proyecto, se iniciará el proceso de planificación estratégica formal de la empresa "ABC, C.A.", teniendo como propósito proveer finalmente una herramienta de seguimiento y control a los proyectos o iniciativas que la empresa emprende. Esto sin obviar que para construirla, se debe empezar por la declaración de los

lineamientos estratégicos que reflejen la intención de sus accionistas y trabajadores, para luego identificar y relacionar los objetivos estratégicos, estableciendo sus indicadores, metas e iniciativas que de ellos surjan.

Este antecedente permite que, de una manera más o menos sistemática, la formulación de los objetivos lleve a la proposición de proyectos para alcanzarlos, y las principales necesidades serán satisfechas al poder disponer presupuestos y recursos con antelación.

Es deseado que el resultado de esta investigación permita cubrir inicialmente la ausencia de una formulación estratégica en la empresa "ABC, C.A." y proveer una propuesta de plan estratégico, concienciando a la alta gerencia de su importancia para continuar su crecimiento más certera y organizadamente, aumentar sus probabilidades de éxito y permitir a los accionistas obtener el mayor rendimiento posible para beneficio propio y de sus trabajadores.

Objetivos del Proyecto

Para alcanzar el resultado que esta investigación-desarrollo propone, se plantea un objetivo general que, desglosado en cinco objetivos específicos, permitirá ofrecer a la empresa "ABC, C.A." una solución a algunos de los problemas que afronta, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa del postgrado en Gerencia de Proyectos.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa "ABC C.A." mediante la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard.

Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los accionistas y trabajadores acerca de la situación actual de la empresa y la esperada al corto y mediano plazo.
- Formular los principales lineamientos estratégicos de la empresa: permanentes (finés, misión y valores) y semipermanentes (visión).
- Formular los objetivos estratégicos por perspectivas con sus indicadores, agrupándolos en un Diagrama Causa-Efecto.
- Establecer metas e iniciativas a mediano plazo para el logro de los objetivos estratégicos.
- Identificar requisitos para la comunicación, implantación y automatización del plan estratégico.

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Por definición, la especialización, que también es llamada maestría profesional, es un estudio de postgrado que incluye un conjunto de cursos que buscan ampliar y profundizar las competencias profesionales de los participantes. Esta investigación es realizada para cumplir con un requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, del programa de postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Para el grado académico que corresponde a este programa, el trabajo final es el Trabajo Especial de Grado, en el que “se espera que el estudiante aplique los conocimientos del campo de las ciencias económicas en la gestión de empresas y demuestre su experticia en la identificación y resolución de problemas prácticos en organización y dirección de empresas” (Yáber y Valarino: 2003).

También según Yáber y Valarino (2003), el trabajo especial de grado de especialización es “un trabajo de aplicación profesional orientado a: (a) desarrollar productos o servicios; (b) evaluar organizaciones, unidades organizacionales, proyectos o programas y (c) modificar condiciones existentes en la organización y dirección de empresas a través de programas de intervención”.

En este contexto, la investigación propuesta por este proyecto es señalada como investigación aplicada según Yaber y Valarino (2003). Siguiendo su clasificación, es llamada investigación y desarrollo que “tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado”.

De acuerdo con la clasificación presentada por la UPEL (2003), este trabajo también se puede clasificar como proyecto factible, que consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Modelo Metodológico de la Investigación - Desarrollo

Para la ejecución de este trabajo, se utilizó como metodología guía el Modelo de las Cuatro Fases propuesto por Kaplan y Norton (1997), el cual parte de la definición de la orientación estratégica de la organización para luego lograr el consenso sobre esta estrategia en la traducción de la visión en objetivos, establecer indicadores y metas, identificar iniciativas que promueva el desempeño, y finaliza con la integración del control de gestión y la gerencia estratégica en la agenda gerencial de la organización.

Lamentablemente, esta última etapa de implantación propiamente dicha del BSC escapa del alcance de este trabajo, pero se consigue proponer los elementos necesarios para continuar con el proceso de cambio en la organización frente a esta nueva herramienta gerencial.



Figura 1. Modelo de las cuatro fases de Kaplan y Norton.

Sobre la base de las fases propuestas por Kaplan y Norton se establecieron también cuatro fases para el desarrollo de este trabajo, que abarcan desde el análisis del entorno de la industria a que pertenece la empresa, hasta la inducción al proceso de implantación del plan estratégico y el BSC en la empresa. Los principales componentes del proceso están esquematizados en la figura 1.

Fase I: Definición del Concepto Estratégico de la Organización

Para que el BSC refleje la estrategia como debería hacerlo, es muy importante comprender los temas estratégicos de la organización, su origen y peculiaridades. Esta es una de las dificultades con que se encuentra el equipo encargado de la implantación del BSC, pues requiere empezar a ver las cosas de manera diferente a la que estaban acostumbrados, particularmente si la empresa no ha definido nunca sus lineamientos estratégicos básicos.

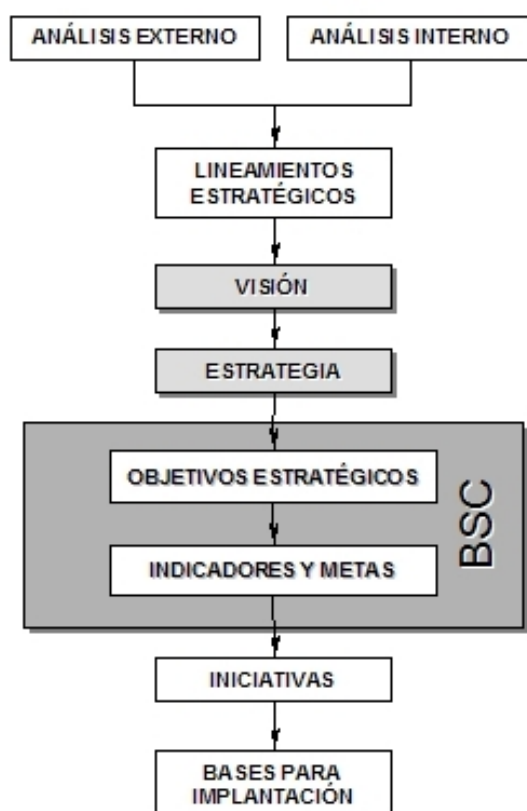


Figura 2. Esquema metodológico.

Tras la conformación del equipo gerencial y la reunión de arranque, se inicia este trabajo con el análisis de la situación interna y externa de la empresa mediante entrevistas a la directiva y a los empleados de gerencia media de la empresa objeto de estudio, la investigación en organismos reguladores y empresas del sector para la definición del negocio y sus especificidades.

Con esta información es posible formular los principales lineamientos estratégicos, incluida la visión, para posteriormente dar la primera orientación de la estrategia a partir de un enfrentamiento de debilidades y fortalezas de la empresa contra oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Matriz DOFA).

Fase II: Vinculación de Objetivos a Indicadores Estratégicos

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del equipo ejecutivo sobre la estrategia, traduciendo la visión en objetivos estratégicos. La interrelación de estos objetivos desde las diferentes perspectivas planteadas por Kaplan y Norton conforman el modelo causa-efecto preliminar, en el que son identificados los vectores estratégicos.

Definidos los objetivos estratégicos por perspectivas (financiera, de los clientes, de los procesos internos y de capacidades), se deben seleccionar los indicadores, paralelamente a la recopilación de la situación actual en cada uno de los objetivos planteados, para posteriormente poder determinar la brecha a ser salvada para alcanzar la situación meta. Continuamente deben realizarse reuniones con los directivos de la empresa para asegurar la aprobación y apego a sus intereses.

Fase III: Establecimiento de Metas e Iniciativas

Durante esta fase se concreta el diseño del BSC, pues con el consentimiento del equipo gerencial sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de medidas (indicadores) fundamentales, es posible negociar las metas para cada indicador a alcanzar en el mediano plazo e identificar las iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Como aún en esta etapa es posible que surjan ajustes en la definición de los objetivos estratégicos, al finalizarla se deberá reevaluar el mapa estratégico (modelo causa-efecto) construido preliminarmente para adaptarlo a las nuevas consideraciones.

Fase IV: Introducción a la Implantación

Para poder aprovechar el potencial del BSC como sistema de gerencia y sistema de medición del desempeño del negocio, éste se debe integrar a la agenda gerencial de la organización.

Para lograr este objetivo se somete a aprobación por parte de la alta gerencia las últimas versiones de los componentes del BSC, y se les induce acerca de los requisitos básicos que deben cumplir para la comunicación, implantación y automatización del BSC, más la ejecución de esto escapa del alcance de este trabajo.

Resultados Esperados

Con este trabajo se desea presentar un plan estratégico que contenga lineamientos estratégicos (visión, misión, valores, objetivos, etc) y objetivos estratégicos cónsonos con la intención e intereses de los propietarios de la empresa ABC, C.A. apoyados en una herramienta de gestión formulada en base al BSC. Se espera que el plan de negocios, con las iniciativas a corto y mediano plazo contenidas en él, sea aprobado por la alta gerencia y utilizado para orientar los esfuerzos de sus trabajadores y el resto de sus recursos.

Es deseado también, que represente el punto de partida para un proceso de planificación continuo, en el que se incluya el seguimiento de las estrategias con su periódica evaluación y corrección. De esta manera ABC contará con los beneficios de la planificación estratégica en función de tener una visión más objetiva de su situación y el impacto del entorno en la misma, tal que les permita anticipar los cambios futuros y así prepararse y adaptarse a ellos con mayor facilidad.

Alcance y Limitaciones

El alcance de este trabajo contempla el desarrollo de una propuesta de plan estratégico para la empresa ABC, C.A. basado en la metodología del BSC, que permita iniciarla en el proceso de gestión con un sistema de indicadores.

Lamentablemente, el alcance de este trabajo no incluye ni la implantación ni el seguimiento posterior de los resultados de los indicadores. El análisis de las desviaciones y corrección de cursos de acción en cuanto a iniciativas y recursos será responsabilidad posterior del personal de la empresa comprometido para ello.

El alcance del estudio tampoco incluye la determinación de las fórmulas de cálculo de los indicadores de gestión seleccionados para conformar el Cuadro de Mando Integral, ni las herramientas estadísticas para el tratamiento de los datos levantados durante el período de medición seleccionado para cada indicador.

Aunque entre los objetivos de este trabajo esté considerada la proposición de iniciativas asociadas a los objetivos y metas estratégicas, no se ha previsto la estimación de recursos o presupuesto necesarios para llevarlas a cabo.

Motivado a la confidencialidad de la información suministrada por la empresa para este trabajo, los valores de las metas de los objetivos estratégicos y de la situación actual se expresan con valores porcentuales para la mayoría de los parámetros considerados.

Consideraciones Éticas

Además de las consideraciones tomadas para el alcance de este trabajo, en cuanto a la confidencialidad de la información suministrada por la empresa, las consideraciones éticas dictadas por el Project Management Institute (PMI) también son respetadas.

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (Project Management Institute, 2004), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

- Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar la justicia y honestidad.
- Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

Algunas obligaciones profesionales indicadas por el PMI que son particularmente aplicables a este trabajo son:

Comportamiento Profesional

- Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.
- Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.
- Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

Relaciones con Clientes y Empleados

- Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.
- Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.
- No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales.

Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad

- Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.

CAPITULO 2

MARCO CONCEPTUAL

Hoy en día los márgenes de utilidad están cayendo drásticamente en algunos sectores debido a que muchas empresas están ofreciendo los mismos productos en los mismos mercados, por lo que el valor agregado se hace cada vez más importante en la competencia. La solución a muchos problemas, como éste que se presenta, se consigue en la dirección estratégica, que consiste en la planificación, la implantación y el control de la estrategia.

Dirección y Planificación Estratégica

La dirección y la planificación estratégicas son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, siendo ideal la presencia equilibrada de ambos factores. Una empresa puede ser muy eficiente internamente y aun así no triunfar en el mercado; no obstante, una empresa puede ser ineficiente en lo interno y tener éxito en el mercado porque aplica las estrategias adecuadas.

La dirección es practicada fundamentalmente en dos niveles: en los niveles gerenciales más altos se habla de dirección estratégica pues es la que da los lineamientos o directrices para toda la organización y, en los niveles inferiores se practica la dirección operacional que ataca directamente las rutinas de la organización. En esta situación, la planificación estratégica es el apoyo fundamental de la dirección estratégica, pues si bien es cierto que no constituye la totalidad del proceso de dirección, es su carácter sistemático y predictivo lo que le da las bases a la dirección para anticiparse a las situaciones y determinar los cursos a seguir en la consecución de sus objetivos.

Después de analizar la empresa, el mercado y la competencia, dentro del proceso de planificación estratégica se deben desarrollar alternativas, y luego elegir la mejor de ellas. Como dice Navarro (2004), “la estrategia es elegir un camino”.

Pero antes de ahondar en los conceptos de dirección y planificación estratégica, veamos qué es estrategia.

Estrategia

Son abundantes y muy variadas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura. En un sentido amplio, Francés (2001) dice que “la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de la incertidumbre”. Estos medios son la definición de planes de acciones y recursos que guían el avance de la organización, con la flexibilidad que la presencia de la incertidumbre exige para que puedan adaptarse a las situaciones cambiantes.

Por su parte, Thompson y Strickland (1994) ven la estrategia como “el patrón de movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización”. Para ellos la estrategia es “una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos”.

Definir una estrategia es un proceso complejo que requiere de un profundo análisis tanto de la empresa como del entorno para tomar las decisiones que permitan a la empresa reflejar en un plan cuál es el futuro que quiere, cuál es el camino que ha elegido y por qué.

Pero para que una estrategia sea realmente útil debe proporcionar ventajas competitivas perceptibles por los stakeholders y perdurables en el tiempo. Si alguna de estas condiciones no se cumple, la estrategia conducirá a la empresa a una guerra por precios y en fin de cuentas a la destrucción.

En fin, la estrategia es la dirección general a seguir para alcanzar los objetivos, que permite conducir los esfuerzos y asignar los recursos de una organización para que, superando sus debilidades y las amenazas del entorno, aproveche sus fortalezas y las oportunidades que le permitan alcanzar la posición deseada en el mercado.

Planificación Estratégica Formal

La planificación estratégica formal con las características con que hoy se conoce, es la respuesta dinámica a la planificación a largo plazo que empezó a utilizarse a mediados de los 50 en algunas empresas. En la actualidad son tantas las empresas que la utilizan y tan reconocida su importancia en la dirección de empresas que es imposible separarla del concepto administrativo.

Siguiendo el ejemplo de Steiner (1986), resulta conveniente definir la planificación estratégica desde distintos puntos de vista que permitan comprender más profundamente su alcance. Inicialmente es posible ver como la planificación estratégica busca mediante la identificación de las oportunidades y peligros futuros diseñar la situación deseada y los medios para lograrlo. Por otra parte también debe verse como un proceso continuo de formulación de planes, organizado y conducido con base a una realidad entendida.

Además, la planificación estratégica es una actitud que debe ser adoptada como parte integral de la dirección y acogida con convicción por todos en la organización pues requiere de determinación para planear sistemática y constantemente. El plan es diseñado para satisfacer varias necesidades de la empresa por lo cual resulta también estructural, es decir, es un conjunto de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos interrelacionados.

Proceso de Planificación Estratégica

El primer acercamiento hacia la planificación estratégica se hace con la planificación proyectiva, en la cual se identifica la situación-objetivo y se supone que es alcanzable mediante una serie de acciones determinadas pero ignora la presencia de obstáculos inesperados. Por otro lado, la planificación estratégica considera la incertidumbre y prevé lo que los otros actores pudieran hacer, identificando las amenazas y oportunidades del entorno, al tiempo que las confronta con las debilidades y fortalezas de la empresa para formular las estrategias.

Como además la planificación no es un proceso único, sino que recibe retroalimentación de las estrategias implementadas para la evaluación y para la formulación de las nuevas, la definición se vuelve parte de un proceso cíclico, que puede ser intuitivo o formal. El primero es más informal y consiste en la formulación de objetivos y estrategias respectivas, implementación y evaluación de las mismas, sin mucho rigor en los tiempos de cada proceso. En contraste, en el ciclo estratégico formal se definen explícitamente objetivos y estrategias, se planifica operativamente la manera de ejecutarlas para un posterior seguimiento y control que permitan la evaluación formal. (Figura 3)

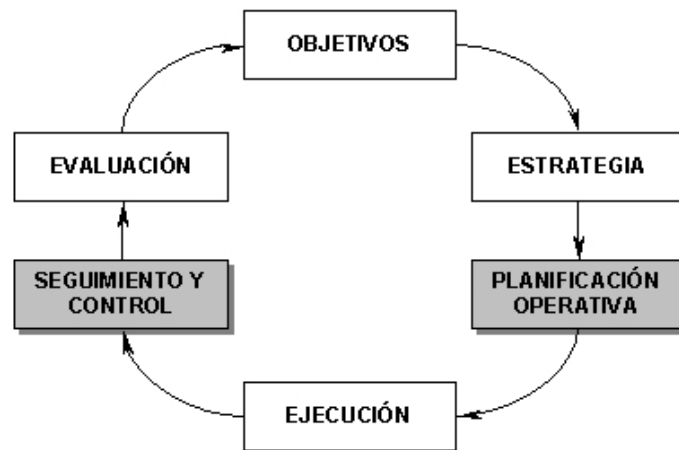


Figura 3. Ciclo estratégico formal. (Tomado de: Francés, 2001)

Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos son las proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una empresa u organización. Generalmente su definición se hace durante el proceso de la planificación estratégica formal.

Para la clasificación de los lineamientos estratégicos será utilizada la propuesta por Francés (2001), según su horizonte de tiempo o validez:

Lineamientos Permanentes

No suelen tener un tiempo de validez determinado, sin embargo suelen cambiar cada 10 o 20 años. Están comprendidos por los fines, la misión y los valores.

Los fines reflejan los intereses de quienes controlan la empresa o corporación, mostrando su razón de ser desde el punto de vista de sus accionistas y trabajadores. Son objetivos permanentes que reflejan la razón

de existir de la empresa y cuya verificación de cumplimiento se hace con la medición ordinal, en términos de mayor o menor.

La misión da una enunciación de las necesidades y clientes a ser atendidos mediante la definición global y permanente del área de actividad en que se enmarcaran los negocios presentes y futuros de la empresa.

Según Francés (2001), “en la empresa privada, fines y misión representan conceptos complementarios. En cierto sentido, los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad y la misión lo que le ofrece”.

Los valores son parte de la cultura organizacional y conforman el marco ético-social que guían las conductas deseables en las personas, más allá de su utilidad para alcanzar objetivos o fines. En algunas empresas suelen estar incluidos en la filosofía corporativa, junto a los fines y las políticas.

Lineamientos Semipermanentes

Suelen cambiar cada 5 o 10 años y entre ellos se encuentran la visión y las políticas. Los lineamientos semipermanentes, junto a los permanentes, constituyen el marco de planificación de las actividades de la empresa.

La visión es la respuesta que la empresa da al preguntarse cómo desean estar dentro de 5 o 10 años, es una gran imagen-objetivo que dirige sus esfuerzos en un horizonte de tiempo dado, sirviendo de norte y motivación para las acciones de sus miembros.

Las políticas pueden tener su origen en los valores, fines u objetivos para definir reglas o guías que limiten las situaciones bajo las que determinadas acciones debieran ocurrir.

Lineamientos Temporales

Están constituidos por los objetivos temporales que se utilizan para alcanzar el macroobjetivo que es la visión. Son especificados mediante indicadores y metas, pero requieren de estrategias para ser alcanzados. Estos lineamientos se formulan para ser alcanzados en el mediano plazo, generalmente de cinco años.

Los objetivos temporales son estados que se desean alcanzar en un período determinado, y que por su naturaleza requieren múltiples indicadores para verificar los niveles de logro, actuación o resultado, alcanzados en un tiempo dado.

Los indicadores están asociados a los objetivos, pues se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas, pudiendo ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Las metas son valores que se le asignan a los indicadores para precisar los niveles de logro deseados sobre los objetivos temporales. Deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha tope de consecución. La diferencia entre el valor meta y el real alcanzado es lo que se conoce como brecha.

El concepto de estrategia ya fue explicado al inicio de esta sección, pero es importante recordar que las estrategias son el cómo se van a alcanzar los objetivos, dentro del horizonte de tiempo que suele ser de cinco años. Para formular las estrategias es necesario hacer primero un análisis del entorno que revele las oportunidades y amenazas en torno a los objetivos planteados, y luego un análisis interno que indique las fortalezas y debilidades de la empresa frente a dichas oportunidades y amenazas.

Análisis Externo

El análisis externo o del entorno es el punto de arranque del proceso de planificación estratégica y, como ya se dijo, busca identificar oportunidades y fortalezas. El análisis industrial y competitivo, cómo también se le llama en la literatura, utiliza variados conceptos y técnicas para obtener una imagen de las condiciones cambiantes de la industria y de la naturaleza y poder de las fuerzas competitivas.

En el análisis del entorno se pueden estudiar aspectos económicos, tecnológico, físicos, sociales y ambientales, pero resulta necesario limitar el estudio al análisis a un entorno geográfico determinado que resulte pertinente. Se puede realizar el análisis del entorno global, regional, nacional, provincial y local según el estudio lo amerite, observando el ámbito de la economía, el sector o industria, los competidores directos y los mercados.

Para ello se puede recurrir a herramientas entre las que cuentan: el análisis de tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de la industria y el análisis de grupo estratégico.

Análisis Interno

El análisis interno es el siguiente paso en el análisis de situación para el desarrollo o evaluación de un plan estratégico. Él permite determinar fortalezas y debilidades de la empresa, respecto a las capacidades de sus competidores, y a partir de las cuales es posible evaluar la posibilidad de contrarrestar las amenazas y aprovechar las posibilidades que ofrece el entorno.

Para realizar el análisis interno es posible utilizar diferentes herramientas, entre las cuales las más difundidas son: la cadena de valor de Porter, el Modelo de las 7's de McKinsey, el análisis de las capacidades medulares y la evaluación de los factores críticos de éxito.

Balanced ScoreCard

El Balanced Scorecard es un sistema de transformación y focalización de la organización en la estrategia, propuesto por Kaplan y Norton, que incluye mecanismos de medida de rendimiento al tiempo que relaciona y permite traducir de manera definitiva la estrategia y su implantación. Establece objetivos, indicadores y metas focalizados desde cuatro perspectivas para evaluar el desempeño de la empresa: la perspectiva de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, perspectivas éstas que desplazan a los sistemas tradicionales de medida basados únicamente en elementos financieros.

Mediante este sistema se busca balancear las variables de orientación externa, importantes para accionistas y clientes, con las variables de orientación interna, que están relacionados con los procesos internos y las capacidades de innovación, aprendizaje y crecimiento. El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles que deben estar equilibrados entre los indicadores de resultados (referidos a los resultados de los esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la acción futura.

El BSC pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea de la estructura organizativa han de comprender las consecuencias de sus decisiones y

acciones al tiempo que los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo.



Figura 4. Perspectivas del Balanced Scorecard.

El BSC está siendo usado en las empresas más innovadoras como un sistema de gestión estratégica a largo plazo. El enfoque de medición del BSC les está permitiendo llevar a cabo procesos de gestión decisivos, entre los que se cuentan:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback (retroalimentación) y formación estratégica.

Los objetivos y las medidas del BSC son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia del negocio.

El BSC permite además analizar que los objetivos y la estrategia seguida son factibles de lograr. El BSC debe basarse en una serie de relaciones de causa y efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre

las mediciones. El proceso de toma de datos, comprobación de hipótesis, análisis, formación estratégica y adaptación es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio, respondiendo a las expectativas del accionista

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión (ROI)
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas, asegurando la excelencia de los procesos.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos

clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad)

- Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

Perspectiva de Capacidades

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no

solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

El aporte 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. La idea subyacente es muy simple, se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

Simplificando mucho se podría decir 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.

Estas relaciones hacen posible el establecimiento de una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es

importante priorizar en función de los objetivos estratégicos.

Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se pueden visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas. Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un BSC particular.

Indicadores

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Hay que poner de relieve que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores. En un BSC podrá haber más indicadores que objetivos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio para medirlos.

Además del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria de los indicadores.

Lineamientos estratégicos y BSC

El proceso para definir el Cuadro de Mando Integral se inicia con la definición de la visión que describe la imagen-objetivo que la empresa desea

alcanzar a largo plazo (generalmente diez años). Pero la definición de la visión parte de los fines y valores relacionados con la perspectiva de los accionistas, y de la misión que se relaciona con la de los clientes. Los objetivos y estrategias que se desea cumplir en el mediano plazo (tres o cinco años) en el intento de cumplir la visión, también son definidos desde las cuatro perspectivas.

Estas relaciones entre perspectivas y lineamientos estratégicos, que pueden ser visualizadas en el cuadro 1, permiten lograr el balance que trata de establecer el BSC entre las variables de orientación externa, importantes para los accionistas y clientes, y las variables de orientación interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 1. Lineamientos Estratégicos y Cuadro de Mando Integral (tomado de Francés, 2001)

PERSPECTIVAS	FINES Y VALORES	MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
ACCIONISTAS	✓		✓	✓
CLIENTES		✓	✓	✓
PROCESOS			✓	✓
CAPACIDADES			✓	✓

CAPITULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL

Descripción de la Empresa

“ABC, C.A.” es una empresa mediana de carácter familiar que se dedica a la elaboración de prefabricados de concreto y bloques para la construcción. Esta empresa, en sus años de operaciones, se ha destacado por la alta calidad de sus productos y servicios a los clientes.

Empezó sus operaciones en 1986 en un galpón en una ciudad de la región Andina, como iniciativa de uno de sus dueños, de profesión ingeniero civil dedicado a la construcción, ante la ausencia de un proveedor de materiales que facilitaran y agilizaran la construcción de obras de infraestructura en la región.

Investigando en el mercado encontró una gran variedad de soluciones prefabricadas que simplificaban el trabajo en obra que además suponían un ahorro en tiempo y en materiales casi siempre descartables como los encofrados. Con la visión de atender sus propias obras, además del resto de la demanda desatendida en la zona, creó junto a su esposa la primera sucursal que abarcaba tanto la fabricación como las ventas de los elementos prefabricados. En sus inicios, la dedicación principal era la fabricación de losas nervadas prefabricadas, pero con el paso de los años la lista de productos se ha diversificado hasta abarcar una gran variedad de productos decorativos e incluso productos de diseño especial para solucionar problemas particulares de los clientes en la construcción de viviendas y edificios.

La empresa cuenta con un grupo interdisciplinario de aproximadamente

cuarenta empleados en total, entre trabajadores y profesionales, distribuidos entre las dos sucursales comerciales y la planta de fabricación. Vale la pena recordar que ésta es una empresa familiar, en la que el presidente suele encargarse directamente de los aspectos técnicos de la producción, mientras que la parte administrativa es cubierta por la gerente general, siendo ambos los únicos accionistas de la empresa.

De acuerdo a sus actividades, el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, revisión 3, clasifica a la empresa con el código 2695. Esta clase abarca la fabricación de artículos de concreto y yeso para su uso en la construcción, como losetas, baldosas, ladrillos, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, estatuas, muebles, bajorrelieves y altorrelieves, jarrones, macetas, etc.

Nacionalmente, dentro de los organismos afiliados a Fedecamaras, la empresa se ubica en la Industria de Comercio adscrita a la Cámara Venezolana de la Construcción (CVC), y localmente a la Cámara de la Construcción del Estado.

Situación Actual

Durante los últimos años la demanda en las zonas cercanas ha aumentado por lo que actualmente la empresa cuenta además con una sucursal de ventas adicional en una importante ciudad del estado y una planta de fabricación en una zona industrial aledaña. De esta forma ha logrado atender un mayor número de clientes en el occidente del país.

Sería falso decir que la empresa carece totalmente de lineamientos estratégicos, pero nunca han sido formalizados totalmente. Hace un par de años, cuando se quiso crear una página web de la empresa, se esbozaron

algunas ideas que se presentan a continuación:

“La familia ABC, C.A. está conformada por un grupo interdisciplinario de profesionales y trabajadores de gran experiencia que en una labor de equipo buscan el logro de la excelencia en los productos y servicios. De esta forma logramos la satisfacción de los clientes con la mejor relación costo-calidad de la región”.

“En ABC, C.A. nos preocupamos por brindarle no sólo el bien físico, sino también el mejor servicio y la más cuidadosa asesoría para que usted construya con los mejores productos y ahorre en recursos. Igualmente deseamos que usted quede satisfecho y vuelva con nosotros. Por ello colocamos nuestro personal a su completa disposición”. (información suministrada por el Presidente de la Empresa, en Octubre del 2004)

A continuación, en la Figura 5 se encuentra esquematizada la estructura organizacional descrita por los propietarios de la empresa, organigrama no formal ni publicado, pero que pretende dar una visión general de las jerarquías y relaciones entre las distintas sucursales.



Figura 5. Organigrama no formal.

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL PROYECTO

Fase I

Conformación del Equipo Gerencial

La primera reunión se realizó con el presidente y la gerente general de la empresa. El primer paso a dar fue la revisión del organigrama propuesto en el Marco Organizacional de este trabajo, en el cual fueron modificadas algunas líneas de relación y se agregaron unas cuadrillas en la planta de fabricación para reflejar distintas funciones en el personal obrero.

En esta reunión también se determinó la conformación y funciones del equipo gerencial que estaría involucrado en la formulación del plan estratégico, seleccionando un representante por sucursal para un total de cinco integrantes, incluyendo al presidente y a la gerente general, quien lideriza el proyecto dentro de la empresa.

Esta participación de representantes de cada una de las sucursales y de la planta de fabricación se solicitó para permitir que las necesidades y experiencias de las distintas operaciones de la empresa quedaran reflejadas en el plan estratégico, obteniendo una visión global y más integral al tiempo.

Análisis Externo

Citados todos los participantes a una segunda reunión, y tras hacer una introducción del propósito y fases del proyecto, se procedió a discutir acerca de la situación actual de la empresa. Para ello se enmarcó el análisis al sector industrial de suministros para la construcción del área occidental del

país, y particularmente de la región andina que corresponde al mercado cubierto por la empresa “ABC, C.A.”.

En este contexto, y con la información suministrada por los integrantes del equipo gerencial, se generó una discusión a partir de la cual se identificaron las oportunidades y amenazas que el entorno industrial presenta.

Análisis Interno

Para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, se recurrió al uso de dos herramientas: la cadena de valor de Porter y el modelo de las 7S de McKinsey.

Cadena de Valor de Porter

Para el análisis de la Cadena de Valor, se procedió inicialmente a la definición de las actividades, agrupadas en primarias y de soporte. Posteriormente, estudiando la manera en que era realizada cada una y los recursos que empleaba, se extrajeron las debilidades y fortalezas asociadas al proceso de creación de valor.

Las actividades primarias identificadas para la logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicio, fueron:

- Recepción y control de calidad de la materia prima.
- Almacenamiento de materia prima y materiales en proceso.
- Manejo y control de inventario de materiales.
- Programación de producción.
- Fabricación.
- Control de calidad de productos terminados.
- Mantenimiento de planta.

- Manejo y control de inventario de productos terminados.
- Almacenamiento de productos terminados.
- Procesamiento de órdenes de despacho.
- Programación de salidas.
- Despacho a clientes.
- Distribución entre sucursales.
- Fijación de precios.
- Fuerza de ventas.
- Publicidad y promociones.
- Especificaciones de instalación particulares.
- Visitas a obra.
- Asesoría profesional gratuita.

Las actividades de soporte, relacionadas a dirección, finanzas, recursos humanos, tecnología y procura, fueron:

- Gerencia general.
- Aspectos legales.
- Sistemas y procedimientos.
- Relaciones públicas e institucionales.
- Caja.
- Cobranzas.
- Contabilidad.
- Asignación de empleados a actividades.
- Seguimiento, remuneración e incentivos a trabajadores.
- Investigación.
- Inversión en máquinas y equipos.
- Negociación con proveedores.
- Compra de materia prima.
- Compra de consumibles y repuestos.

Modelo de las 7S de McKinsey

Este modelo permitió realizar un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos focalizados desde los puntos indicados en la figura 6. La evaluación de cada uno de ellos fue facilitada con las interrogantes propuestas por Francés (2001):



Figura 6. Diagrama de las 7S de McKinsey.

- Strategy / Estrategia: ¿Hay un plan estratégico que defina hacia dónde ir y cómo llegar?. La proposición del primer plan estratégico de la empresa es el objetivo de este trabajo.
- Structure / Estructura: ¿existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?. La empresa no

actualizados por la directiva y coordinadores. Este seguimiento continuo permite que se corrijan rápidamente las desviaciones en las operaciones y sean realmente funcionales.

- **Style / Estilo:** ¿Cuál es el estilo gerencial?. La dirección es realizada con autoridad muy marcada, pero con canales que permiten la comunicación, abierta a las propuestas y flexible a los cambios.
- **Skills / Capacidades:** ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?. Aunque el personal se desempeña apropiadamente, la mayoría se ha formado directamente en la empresa sin poseer el perfil académico o formación adecuada para el cargo que desempeña.
- **Staff / Cuadros jerárquicos:** ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?. La tendencia en los puestos de mando es a seleccionar personas jóvenes que crezcan con la empresa, pero no existen planes de carrera, entrenamiento ni incentivos definidos.
- **Superordinate goals / Objetivos de orden superior:** ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionados a quienes constituyen la organización?. Implícitamente, entre los empleados y directiva existe la aspiración compartida de mantener la empresa en el tiempo, principalmente entre los de mayor antigüedad. La llegada de personal más joven ha impulsado un cambio hacia el objetivo de hacer la empresa cada día más productiva y eficiente.

Conceptual, tomando en consideración las preguntas a que debe responder cada uno de ellos y su horizonte de validez.

Matriz DOFA

Luego de haber identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa con el equipo gerencial, estas fueron confrontadas en una matriz DOFA para visualizar las estrategias más apropiadas para cada situación.

Sobre la base del análisis DOFA realizado, se pudieron identificar las principales estrategias que la empresa debía perseguir para el sobreponerse a sus propias debilidades y a las amenazas que ofrece el entorno, y al mismo tiempo poder aprovechar las oportunidades con el uso de sus fortalezas.

Por una parte, el régimen de contrataciones con empresas del Estado exige a los interesados en prestar algún servicio estar al día con todas las obligaciones de ley, requisito que pocas veces es cumplido por las pequeñas empresas proveedoras de materiales para la construcción y cada día es mayor el número de grandes empresas que basan la selección de sus contratistas en este reglamento y en la base de datos del Registro Nacional de Contratistas, por lo que éste se vuelve un mercado inaccesible para las empresas informales. Además, los proyectos nacionales de construcción masiva de vivienda exigen la producción de grandes cantidades de

algunas de las deficiencias relacionadas con la entrega de los materiales a los clientes.

En este sentido es posible identificar la apertura a dos nuevos nichos de mercado, los cuales además requieren el desarrollo de productos con características particulares, y en los que el precio de venta puede llegar a ser un factor decisivo. La posibilidad de fabricar productos similares, con los mismos equipos o muy poca inversión y la utilización de materia prima de mejor calidad son oportunidades para cubrir estas necesidades.

Pequeños fabricantes con procedimientos muy sencillos son capaces de producir los mismos elementos para la construcción que los fabricados con grandes equipos, pero sacrificando la calidad de los mismos. Esto genera una competencia desleal en la que incluso los diseños son copiados muy rápidamente. Aunado a esto, está la aparición de nuevos contratistas y constructores inexpertos, o poco preparados, entre los compradores, quienes sólo se fijan en los costos sin prestar atención a la calidad de los productos. Contra estas amenazas resulta evidente la necesidad de destacar en la publicidad de la empresa los elementos que componen la propuesta de valor al cliente y las características del producto ampliado que incluyen el servicio postventa.

Las grandes empresas, cada vez más comprometidas con el aseguramiento de la calidad, establecen altos estándares que la mayoría de

nuevos retos de desarrollo por lo que una revisión y, en caso de ser necesaria, una reestructuración de la organización de la empresa resultan indispensables. Así también, la búsqueda de alianzas con los distribuidores y la negociación con suplidores son alternativas que deberían ser consideradas para eliminar el impacto de algunas amenazas.

Fase II

Objetivos Estratégicos por Perspectivas

La definición de objetivos se inició a partir de la proposición de una pregunta base formulada para cada una de las perspectivas, con lo cual se generó un diálogo del cual fueron producto los enunciados para el diagrama causa-efecto preliminar.

Perspectiva Financiera

¿Cómo nos deberíamos presentar nosotros mismos a nuestros propietarios e inversionistas en orden de ser considerados una inversión financiera exitosa y atractiva?

Siendo la analizada una empresa relativamente madura, en la que la etapa de mayor crecimiento ya ha sido superada, y es deseado el mantenimiento, se identificó como clave la orientación hacia los objetivos de rentabilidad y productividad. Para cumplir con estos objetivos se propusieron

- Aumentar el valor agregado de la empresa (rentabilidad).
- Aumentar el volumen de ventas (ingresos).
- Aumentar la productividad (costos).

Perspectiva del Cliente

¿Cuál es la respuesta del cliente que necesitamos a fin de alcanzar los objetivos financieros ya identificados y cual es la propuesta de valor que daremos a tal respuesta?

Para empezar se definió la propuesta de valor al cliente, en la cual quedaron reflejados los atributos que se desea presentar a los mercados objetivo. La identificación de estos patrones de valor así como los objetivos posteriormente planteados fueron enmarcados en una estrategia orientada hacia la excelencia operativa buscando la fidelización de los clientes y la captación de nuevos mercados por la reducción de los tiempos de entrega.

Con esta perspectiva se aprovechó el profundo conocimiento del mercado para buscar la manera de cubrir las necesidades aun no satisfechas, principalmente en lo relacionado a disponibilidad de productos estándar y tiempo de entrega de los productos a medida. La idea es ofrecer un buen producto y un servicio insuperable. Pero para ello la empresa también debe innovar, desarrollando nuevos productos, mejorando la calidad e incluso buscando nuevas aplicaciones a los productos anteriores, lo que permita elevar el atractivo para los compradores.

- Superar los requerimientos de calidad y tiempo (satisfacción del cliente)
- Mejorar la relación precio/calidad (imagen)

Perspectiva de los Procesos Internos

¿En cuáles actividades debemos ser excelentes a fin de desarrollar nuestra propuesta de valor contenida en la perspectiva del cliente y finalmente alcanzar las metas de nuestros objetivos financieros?

Para apoyar adecuadamente la propuesta de valor presentada en la perspectiva del cliente, se identificaron como actividades críticas de la cadena de valor aquellas que repercutían la satisfacción del cliente y en el costo. Aquí la búsqueda de la excelencia operativa impacta las etapas de producción y distribución directamente, pero sin descuidar la innovación y desarrollo.

Los objetivos de esta perspectiva quedaron formulados así:

- Innovar en productos y servicios (procesos de innovación)
- Mejorar la estructura de costos en la cadena de valor (gestión de costo)
- Optimizar el ciclo de fabricación (calidad de procesos)
- Crear alianzas estratégicas con proveedores (integración vertical)
- Mejorar el uso de activos (procesos operativos)

Perspectiva de Capacidades

¿Qué debemos cambiar de nuestra infraestructura y en nuestro capital

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyas relaciones directas con los objetivos de las otras perspectivas no se establecieron directamente, son:

- Capacitar al personal (competencias)
- Vincular logros y beneficios (clima organizacional)
- Desarrollar bases de datos estratégicas (tecnología)
- Implantar el BSC (gestión estratégica)

Diagrama Causa-Efecto Preliminar

Establecidos todos los objetivos, se plasmaron en un diagrama en el que agrupados por perspectivas fueron relacionados según su aporte para la consecución de los objetivos del nivel superior. Este diagrama se presenta en el Capítulo 5 de resultados. Únicamente en el caso de los objetivos de la perspectiva de capacidades no se estableció una relación directa a los objetivos superiores por ser ellos los cimientos organizativos que soportan todas las demás proposiciones estratégicas.

Indicadores Estratégicos

Para cada objetivo estratégico fueron definidos los indicadores que permitieran reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos. En la selección de dichos indicadores se debieron tomar en cuenta los valores para los cuales la empresa podía establecer un valor inicial, es decir, la

Fase III

Establecimiento de Metas

Una de las dificultades encontradas para el establecimiento de las metas fue la determinación del valor actual para los indicadores, pues la empresa no posee registros de toda la información necesaria para la valoración de la situación. Además, en los casos en que si posee registros, estos son manuales y poco estandarizados. Para el cálculo de dichos valores, se recurrió a la estimación de mediante la experiencia de los integrantes del equipo gerencial, apoyados en los pocos registros existentes.

Habiendo definido los valores actuales de la empresa para cada uno de los indicadores, se reunió al equipo gerencial y se le pidió que de acuerdo a la visión, estableciera los niveles de deseaban alcanzar en un plazo de tres años. Los indicadores fueron establecidos buscando que fueran retadores y, pero, al mismo tiempo, posibles de alcanzar.

Establecimiento de Iniciativas

El establecimiento de iniciativas que permitieran alcanzar los objetivos propuestos y sus respectivas metas, estuvo a cargo también del equipo gerencial. Para ello fue requisito primordial el compromiso de la alta gerencia a destinar los recursos necesarios para la ejecución y puesta en marcha de

capacidad de inversión de la empresa para la implantación de la estrategia.

El impacto de cada iniciativa en la consecución de los objetivos estratégicos fue analizado, con lo que se pudo descartar aquellas propuestas que aportaban muy poco, y dar prioridad a aquellos que impactaban positivamente más de un objetivo. A continuación se describen brevemente las iniciativas contempladas:

- Proyecto implantación del BSC: Este proyecto es la consecución del esfuerzo iniciado con este trabajo, con el cual se pretende que la empresa establezca un sistema de gestión integral en el cual apoyar su planificación y dirección estratégica. Es el proyecto primordial para apoyar la realización de las demás iniciativas.
- Proyecto creación de la división de materiales para la construcción no procesados: Este proyecto permitirá aprovechar las instalaciones de la empresa para la venta de algunos materiales y productos que son frecuentemente solicitados por los clientes, y que además son las mismas materias primas utilizadas en la elaboración de los prefabricados, con lo que se podrían mejorar los acuerdos con los proveedores.
- Proyecto implantación de un sistema de información entre sucursales: Inicialmente contemplaría la estandarización de los controles e

- Programa de seguimiento de clientes: La asesoría técnica, aun después de realizada la venta, es un servicio muy apreciado por la clientela, que no sólo permite supervisar que los productos estén siendo utilizados e instalados adecuadamente, sino también permite recoger las impresiones de quienes son finalmente los usuarios. Se prevé que este programa esté apoyado en una base de datos en el proyecto de sistemas de información.
- Programa capacitación en competencias clave: Este programa requiere inicialmente una identificación de las competencias más importantes en cada posición en la empresa para, posteriormente, crear un plan de formación para los empleados.
- Programa de incentivos por asistencia y productividad: Este programa permitirá que, tanto el compromiso de cada trabajador para reducir las ausencias como el esfuerzo grupal por alcanzar las metas de producción, se vea recompensado.
- Programa de innovación en mercadeo con remuneración a empleados por volumen de ventas: Este programa estimulará la búsqueda de clientes y nuevas formas de publicitar los productos, relacionando además las metas de ventas con los incentivos a los vendedores.
- Programa de desarrollo de nuevas “soluciones concretas”: La presentación al mercado de los productos prefabricados de concreto,

- Política de inversión en modernización y tecnificación: La intención de la empresa en superar los requerimientos de calidad y tiempo de entrega, así como de innovar en productos y servicios debe ir necesariamente apegado a un empleo de recursos en actualizar algunos sistemas y equipos obsoletos que entorpecen el proceso de cambio.
- Política de estímulo a emprendimientos individuales o grupales orientados al crecimiento: Asociada a la cultura gerencial de la empresa, esta política busca promover el surgimiento de propuestas para el crecimiento desde la misma gente que labora en ella. Con esto además se fortalece la comunicación y el sentido de pertenencia en los empleados.
- Política de estímulo al mejoramiento continuo de la calidad: Ésta política, al igual que la anterior, busca comprometer a todos los empleados en el mejoramiento. En este caso se deseó hacer particular énfasis en la calidad pues es una fortaleza estratégica en la que la empresa se apoya para lograr su posición en el mercado, y debe ser vigilada en todos y cada uno de los procesos.

Validación del Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto propuesto preliminarmente en la Fase II fue revisado, y en él se eliminaron algunas relaciones redundantes. El mapa

Fase IV

Aprobación Final de los Componentes del Plan Estratégico

Tras la validación del diagrama causa-efecto del BSC, se realizó una reunión con la participación de todos los integrantes del equipo gerencial. En esta reunión se examinaron nuevamente los documentos producto de las fases anteriores, con lo que se compuso la propuesta de plan estratégico para los próximos tres años.

Este plan fue revisado por el equipo y aprobado finalmente por el presidente y la gerente general de la empresa. (Ver Anexo B)

Definición de Requisitos Básicos para la Implantación

El alcance de este trabajo no incluía la implantación el plan estratégico basado en el BSC, pero era necesaria la inducción para facilitar la continuación de la tarea iniciada. Se procedió entonces a la proposición de algunas recomendaciones para la adecuada comunicación, implantación y automatización.

CAPITULO 5 RESULTADOS DEL PROYECTO

Fase I

Organigrama Aprobado y Equipo Gerencial

La revisión y corrección del organigrama presentado en el Marco Organizacional permitió formalizar una estructura que clarificó las líneas de jerarquía y estructura operacional de la empresa. El organigrama aprobado por la alta gerencia quedó como muestra la Figura 6.

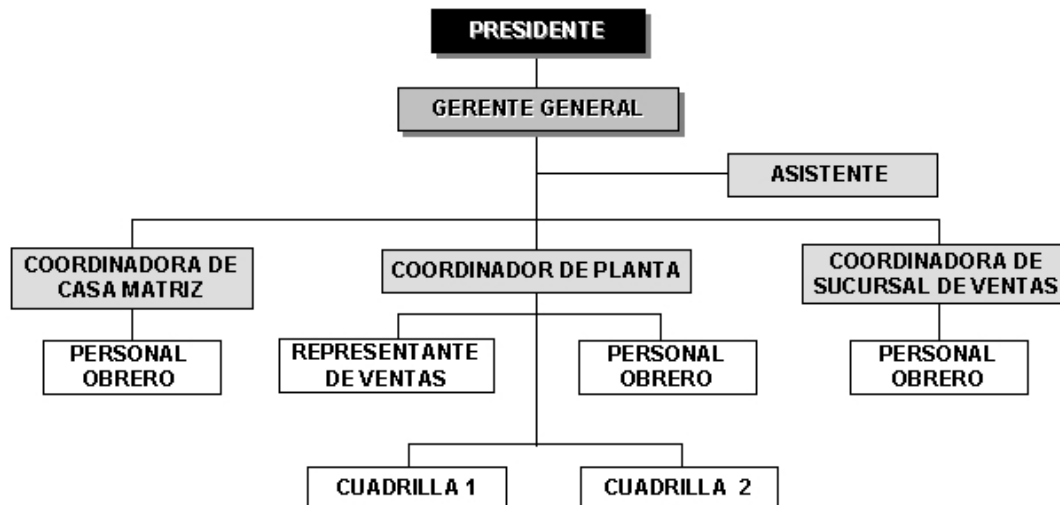


Figura 6. Organigrama aprobado.

Cuadro 2. Equipo Gerencial Conformado para el Desarrollo del Plan Estratégico.

CARGO EN LA EMPRESA	FUNCIÓN EN EL PROYECTO
GERENTE GENERAL	LIDERIZA / APRUEBA
PRESIDENTE	APRUEBA
COORDINADORA DE CASA MATRIZ	PARTICIPA
COORDINADORA DE SUCURSAL DE VENTAS	PARTICIPA
COORDINADOR DE PLANTA	PARTICIPA

Oportunidades

Las oportunidades identificadas del análisis externo, así como las amenazas, fueron numeradas para construir posteriormente la matriz DOFA.

- O1: Exigencia de solvencia en todas las obligaciones de ley por parte de los organismos estadales y grandes empresas para la contratación de suministro de materiales que pocas empresas del ramo pueden cumplir.
- O2: Cierre de gran número de empresas informales fabricantes de elementos para la construcción.
- O3: Aumento de los requerimientos de calidad por parte de los constructores y empresas de inspección.
- O4: Apertura de nuevos nichos de mercado por el interés de comerciantes del medio en establecer convenios de distribución con

Amenazas

- A1: Facilidad y rapidez en la imitación de moldes para productos prefabricados partiendo de una sola pieza.
- A2: Proliferación de pequeños fabricantes que con procedimientos muy sencillos son capaces de producir elementos con la misma apariencia de los fabricados con grandes equipos pero de menor calidad.
- A3: Aparición de nuevos contratistas y constructores inexpertos, o poco preparados, entre los compradores, quienes sólo se fijan en los precios sin prestar atención a la calidad de los productos.
- A4: Aplicación excesiva de normativa legal y fiscal a las pocas productoras que mantienen al día con las obligaciones de ley.

Fortalezas

- F1: Participación directa de los accionistas en la dirección de la empresa, lo que agiliza la toma de decisiones.
- F2: Cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales como empresa productora.
- F3: Amplia experiencia y profundo conocimiento del proceso productivo, reflejados también en la formación del personal obrero.
- F4: Visión optimista y emprendedora de los accionistas frente a nuevos proyectos.
- F5: Asesoría profesional gratuita muy valorada por los clientes y

Debilidades

- D1: Líneas de jerarquía y funciones no definidas por falta de un organigrama y descripción de cargos.
- D2: Ausencia de departamentos formales, principalmente en las actividades relacionadas a recursos humanos y tecnología.
- D3: Centralización de la toma de decisiones en la alta gerencia.
- D4: Contabilidad contratada a un profesional externo a la empresa.
- D5: Dependencia de transportistas externos tanto para la adquisición de materia prima como para la entrega de materiales vendidos a los clientes.
- D6: Adquisición de materia prima para elementos livianos atada a un único proveedor en el país.
- D7: Dependencia de fabricantes externos para reparación, mantenimiento y suministro de moldes para nuevos productos.
- D8: Falta de sentido de pertenencia del personal obrero

Cadena de Valor

Las actividades identificadas en el análisis de la Cadena de Valor, se agruparon según se muestra en la Figura 8.

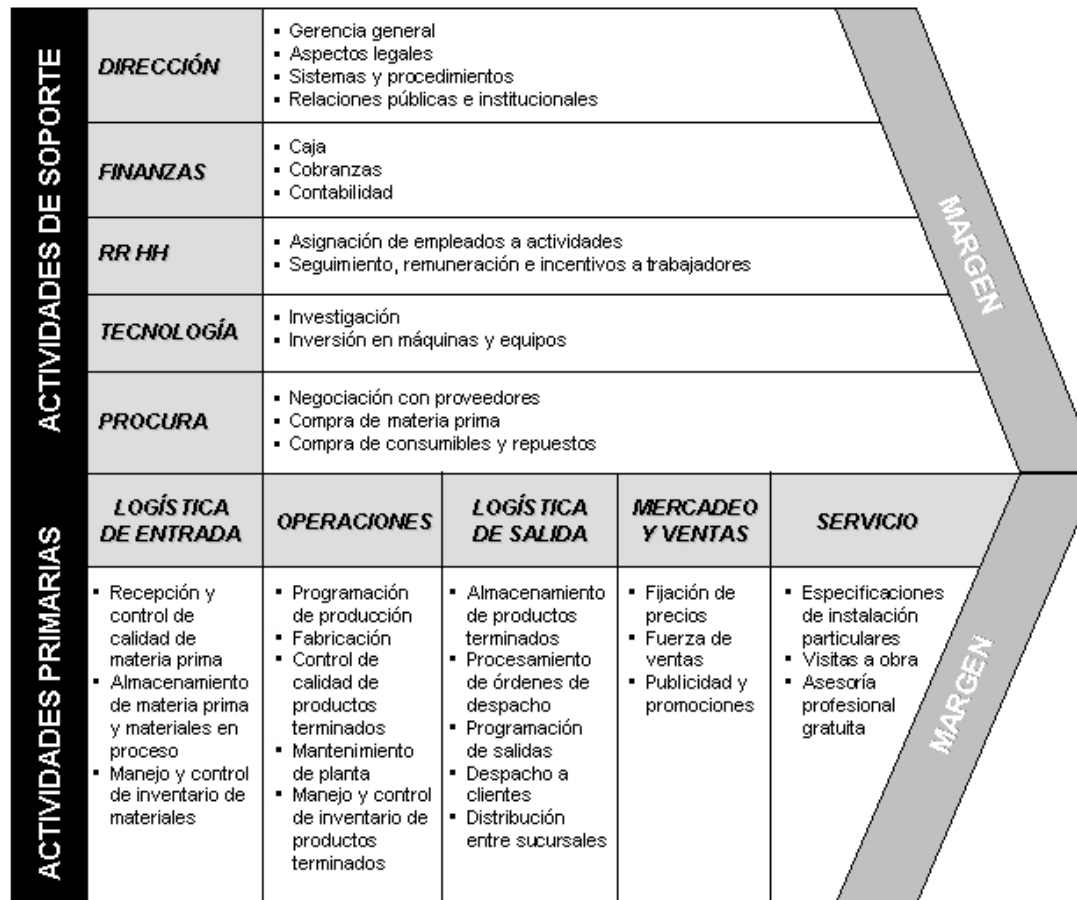


Figura 8. Cadena de valor.

Lineamientos Estratégicos

La formulación aprobada por la alta gerencia, tras la discusión con el

asesoría que merezcan la fidelidad de nuestros clientes.

Fines

Maximizar la participación y prestigio de la empresa en el mercado del sector construcción para beneficio de sus accionistas y empleados.

Valores

- Calidad: Nos enorgullecemos de trabajar no sólo para que todos nuestros productos superen los estándares establecidos en las normativas nacionales de materiales para la construcción, sino también para que nuestra empresa se destaque por los servicios que brinda.
- Confianza: Hoy más que nunca confiamos en las capacidades e intenciones de nuestra gente, clientes y proveedores, para generar el clima que permita relacionarnos de la mejor manera posible.
- Sentido de pertenencia: Apreciamos los bienes y compromisos de la empresa como propios, porque reconocemos que sus logros nos pertenecen y benefician a todos.
- Integridad: Actuamos apegándonos a la ética, las leyes y a los principios morales que en cualquier situación garanticen la rectitud de nuestras acciones.
- Trabajo en equipo: Nos preocupamos por coordinar esfuerzos y recursos que nos permitan ejecutar con eficiencia nuestras actividades, compartiendo metas y una visión común.

Matriz DOFA

Las estrategias identificadas en el análisis DOFA, se encuentran resumidas en el Cuadro 3. Para cada estrategia propuesta se identificaron los factores internos y externos a que respondía.

Cuadro 3. Matriz DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración aguas abajo mediante el establecimiento de convenios con comerciantes y distribuidores del sector (O4, F2, F6) ▪ Publicidad enfocada en la calidad superior de los productos y servicios (O3, F5, F6) ▪ Participación en licitaciones de suministro de materiales y servicio a entes del Estado y grandes empresas (O1, O5, F2) ▪ Desarrollo de nuevos productos para necesidades específicas del mercado (O6, F3, F6) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de nuevos proveedores o materia prima alternativa (O3, O6, D6) ▪ Integración aguas abajo mediante el establecimiento de convenios con comerciantes y distribuidores del sector (O4, D5) ▪ Revisión de la estructura de la empresa para garantizar el crecimiento ordenado y programado (O5, D1, D2, D3)
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de nuevos productos de menor costo para uso en obras de interés social (A1, A2, A3, F3, F4) ▪ Publicidad enfocada en la calidad superior de los productos y servicios (A3, F5, F6) ▪ Capacitación de personal para realizar las operaciones de mantenimiento y fabricación de nuevos moldes dentro de la empresa (A1, F3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación de personal para realizar las operaciones de mantenimiento y fabricación de nuevos moldes dentro de la empresa (A1, D7) ▪ Creación de un departamento de contabilidad interno a la empresa (A4, D4)

Fase II

Propuesta de Valor al Cliente

La propuesta de valor al cliente, analizada para la definición de los objetivos desde la perspectiva del cliente, quedo esquematizada como se muestra en la Figura 9.

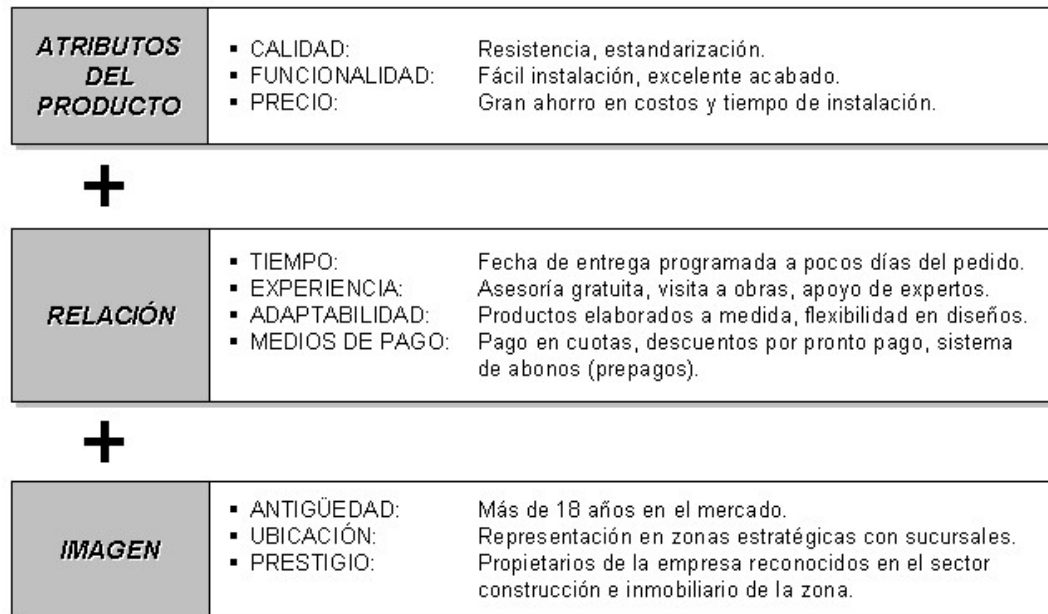
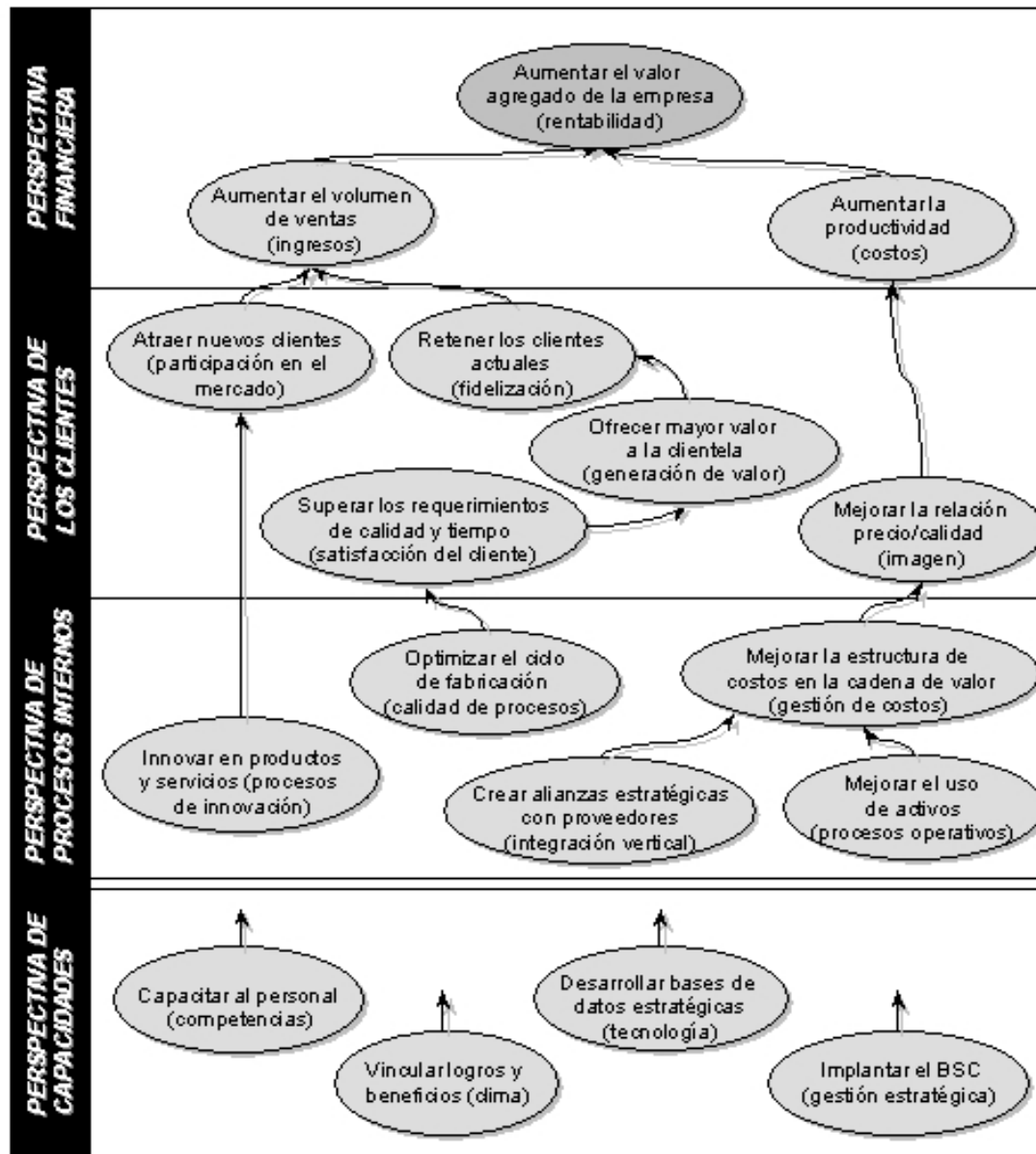


Figura 9. Propuesta de valor al cliente.



Indicadores Estratégicos

El cuadro 4, presentado a continuación, resume los indicadores seleccionados para medir el nivel de logro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados, con este cuadro se inició la construcción del Cuadro o Tablero de Mando Integral.

Cuadro 4. Indicadores Estratégicos.

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	EVA	
	Ingresos	% Cuota del mercado regional	
	Costos	% Cantidad de bienes o servicios / Cantidad de recursos	
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	Fidelización	% Repetición de compras	
	Participación en el mercado	% Nuevos clientes / Clientela total	
	Creación de valor	% Atributos percibidos / Atributos ofrecidos	
	Satisfacción del cliente		% Quejas por calidad / Número de ventas totales
			% Entregas impuntuales / Entregas totales
Imagen	% Precio de la empresa / Precio de mercado de productos similares		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Procesos de innovación	% Ventas procedentes de nuevos productos	
	Gestión de costos	% Reducción de costos fijos que no aportan valor	
	Calidad de procesos	Eficiencia del ciclo de fabricación	
	Integración vertical	% Proveedores estratégicos / Número de proveedores total	
	Procesos operativos	% Activos compartidos por distintas operaciones de la empresa	
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES	Competencias	% Inversión en formación / Gastos de personal	
	Clima	% Importe incentivos / Gastos de personal	
	Tecnología	% Consultas automatizadas / Consultas totales	
	Gestión estratégica	% de Avance de implantación	

Fase III

Establecimiento de Metas

El resultado de la traducción de la visión en números, para cada uno de los indicadores, está plasmado en el cuadro 5.

Cuadro 5. Metas para cada Indicador Estratégico.

PERSPECTIVA	INDICADOR ESTRATÉGICO	VALOR ACTUAL	META, A TRES AÑOS
	EVA	No revelado	Incremento del 30%
PERSPECTIVA FINANCIERA	% Cuota del mercado regional	22%	45%
	% Cantidad de bienes o servicios / Cantidad de recursos	120%	150%
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	% Repetición de compras	25%	40%
	% Nuevos clientes / Clientela total	60%	80%
	% Atributos percibidos / Atributos ofrecidos	50%	80%
	% Quejas por calidad / Número de ventas totales	5%	2%
	% Entregas impuntuales / Entregas totales	30%	5%
	% Precio de la empresa / Precio de mercado de productos similares	110%	90%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	% Ventas procedientes de nuevos productos	4%	12%
	% Reducción de costos fijos que no aportan valor	0%	75%
	Eficiencia del ciclo de fabricación	2.10	1.30
	% Proveedores estratégicos / Número de proveedores total	20%	60%
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES	% Activos compartidos por distintas operaciones de la empresa	25%	60%
	% Inversión en formación / Gastos de personal	1%	5%
	% Importe incentivos / Gastos de personal	15%	25%
	% Consultas automatizadas / Consultas totales	2%	30%
	% de Avance de implantación	0%	100%

Establecimiento de Iniciativas

El análisis del impacto de las iniciativas para cada uno de los objetivos se encuentra resumido en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Iniciativas Estratégicas y su Impacto para cada Objetivo.

		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS										
		Comunicación, implantación y seguimiento del BSC	Creación de división materiales de construcción no procedidos	Implantación de sistema de información entre sucursales	Seguimiento de clientes	Capacitación del personal en competencias clave	Incentivos por asistencia y productividad	Innovación en mercado con remuneración a empleados por volumen ventas	Desarrollo de nuevos "Soluciones Concretas"	Inversión en modernización y tecnificación	Estímulo a emprendimientos individuales o grupales orientados al crecimiento	Estímulo al mejoramiento continuo de la Calidad
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PY	PY	PY	PG	PG	PG	PG	PG	PL	PL	PL
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar el valor agregado de la empresa		++									++
	Aumentar el volumen de ventas		+					++				
	Aumentar la productividad				+		++			+	+	
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	Retener los clientes actuales		+			++						
	Atraer nuevos clientes		++			+		+	++			
	Ofrecer mayor valor a la clientela	++	+		+	+			+		+	+
	Superar los requerimientos de calidad y tiempo	+		+	+	+				++	+	++
	Mejorar la relación precio/calidad				++	+				+		
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Innovar en productos y servicios		+						++	++		
	Mejorar la estructura de costos en la cadena de valor	++	+	+					+			
	Optimizar el ciclo de fabricación			+						+	+	
	Crear alianzas estratégicas con proveedores		++			+			+	+	+	
	Mejorar el uso de activos	+	++	++	+	+			+		+	+
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES	Capacitar al personal				+	++				+		
	Vincular logros y beneficios					+	++	++			+	+
	Desarrollar bases de datos estratégicas	+		++	+	+						
	Implantar el BSC	++		+							+	+

TIPO DE INICIATIVA

PY Proyecto

PG Programa

PL Política

IMPACTO

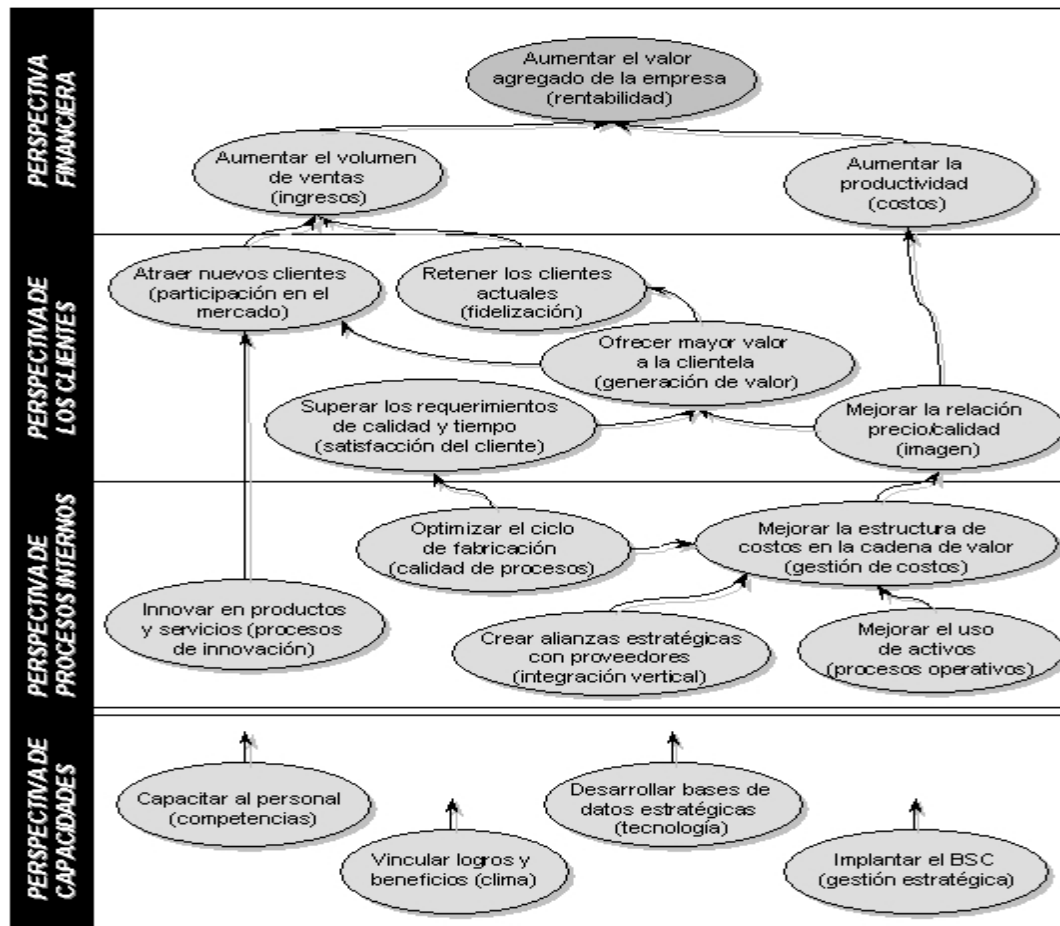
++ Impacto Positivo Alto

+ Impacto Positivo Bajo

□ Sin impacto

Validación del Diagrama Causa-Efecto

El mapa estratégico aprobado por el equipo gerencial quedó como se muestra en la Figura 11. Los objetivos correspondientes a cada una de las tendencias o vectores estratégicos identificados se encuentran destacados en los mapas estratégicos del Anexo A.



Fase IV

Requisitos Básicos para la Implantación

Las recomendaciones aquí dadas pueden ser consideradas como las actividades básicas para el proyecto “Implantación del BSC” evaluado entre las iniciativas.

- Completar la definición de los indicadores, con su plan de recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Detallar el plan de desarrollo de los vectores estratégicos, ratificando los responsables, tópicos de interés y resumen por perspectivas.
- Ajustar la agenda gerencial para incorporar el BSC como sistema de gestión, incluyendo plan de reuniones.
- Comunicar, educar y difundir medios y estrategias a todos los niveles de la empresa.
- Incorporar el BSC a los sistemas automatizados de la empresa, adquiriendo alguna de las alternativas comerciales o incluyéndolo en los sistemas propios.
- Fomentar la formación estratégica y la retroalimentación para aprovechar el aprendizaje estratégico.

CAPITULO 6

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez concluido el proyecto de este trabajo de especial, la revisión de los objetivos propuestos al inicio del mismo permite evaluar si el mismo cumplió el propósito para el que se había planteado.

En cuanto a la identificación de la imagen que los accionistas y trabajadores tenían acerca de la situación actual de la empresa, y como la visualizaban al corto y mediano plazo, esta fue posible gracias no sólo a la información suministrada en la reunión de inicio del proyecto, sino también a la participación activa y retroalimentación durante toda la duración del mismo. La formulación de los lineamientos estratégicos, junto a los análisis interno y externo, facilitó el proceso de identificación o recolección de información, con lo que cumplieron los dos primeros objetivos específicos propuestos.

La construcción del mapa estratégico o diagrama causa efecto fue uno de los productos obtenidos posteriormente que agrupo los objetivos estratégicos identificados por perspectivas (tercer objetivo específico), generando al mismo tiempo una formulación que ordenó y enlazó los mismos en vectores estratégicos, posteriormente identificados.

El cuarto objetivo se logró con el establecimiento de metas e iniciativas a mediano plazo para el logro de los objetivos estratégicos, y fue incluso

Luego, englobando el resultado final de todo el proceso, es posible afirmar que el objetivo general del trabajo fue cumplido, pues se obtuvo una propuesta de plan estratégico para la empresa “ABC C.A.”, aplicando la metodología del Balanced Scorecard. Siendo aprobado por el equipo gerencial y la directiva de la empresa, dicho plan tiene las características necesarias para ser una base sólida para la futura implantación de un sistema gerencial completo apoyado en BSC.

CONCLUSIONES

El Balanced Scorecard es, sin duda alguna, una herramienta muy útil en la formulación de planes estratégicos, y esto ha podido ser comprobado en este trabajo con la propuesta del plan para la empresa “ABC, C.A.”.

La metodología del BSC favorece la formación de una imagen gráfica y clara del negocio, por cuanto requiere la participación de los propios empleados en la construcción del plan estratégico. Con la selección del equipo que participó en la formulación, no sólo se garantizó la representación de las distintas sucursales y los procesos que se realizan en ellas, sino también la consideración del punto de vista de los demás niveles de la empresa. Este aporte nutrió enormemente la formulación dándole una visión de conjunto mucho más objetiva e integral.

La dinámica que se genera igualmente facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía a todos los niveles de la organización. Al tiempo permite ir formando al personal que en el futuro se encargará del seguimiento, e ir aprendiendo de la estrategia, con lo que se les comprometen en la consecución de los objetivos de la empresa y se les hace partícipes verdaderos de su éxito.

Además de estos beneficios identificados, el BSC permite reducir el volumen de información requerida para la toma de decisiones estratégicas,

En conclusión, el plan estratégico resultado de este trabajo se considera viable de implantar porque, aplicando apropiadamente el análisis y directrices del BSC, logró ser lo suficientemente ambicioso como para impulsar el crecimiento de la empresa “ABC, C.A”, sin sacrificar su factibilidad a ser implantado y aprovechado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las referencias son señaladas según las indicaciones de Santalla (2003):

Dotti, H. y Cottin, I. (1985). La planificación estratégica en una muestra de empresas venezolanas. Caracas: Cottin & Dotti.

Fernández, A. (2001, marzo) , El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de antiguos alumnos, 34-42.

Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina (1ª ed.). Caracas: Ediciones IESA.

Gimbert, X. (2001). El enfoque estratégico de la empresa: Principios y esquemas básicos. (Edición especial para El Nacional). Caracas: Ediciones Deusto.

Hofer, C. W. y Schendel, D. (1985). Planeación estratégica: Conceptos analíticos. Colombia: Norma.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Project Management Institute (s.f.). PMI Member Ethical Standards.
Recuperado en Octubre 30, 2004 de la World Wide Web:
www.pmi.org/info/AP_MemEthStandards.pdf

Rivero, F., Santana, A., Velazco, J. y Yáber, G. (2005). Guía Práctica para la
Elaboración del Trabajo Especial de Grado (Revisión Febrero 2005).
Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Santalla, Z. R. (2003). Guía para la elaboración formal de reportes de
investigación (1ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica: Lo que todo director debe
saber. México: Compañía Editorial Continental.

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994). Dirección y administración
estratégicas: Conceptos, casos y lecturas (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

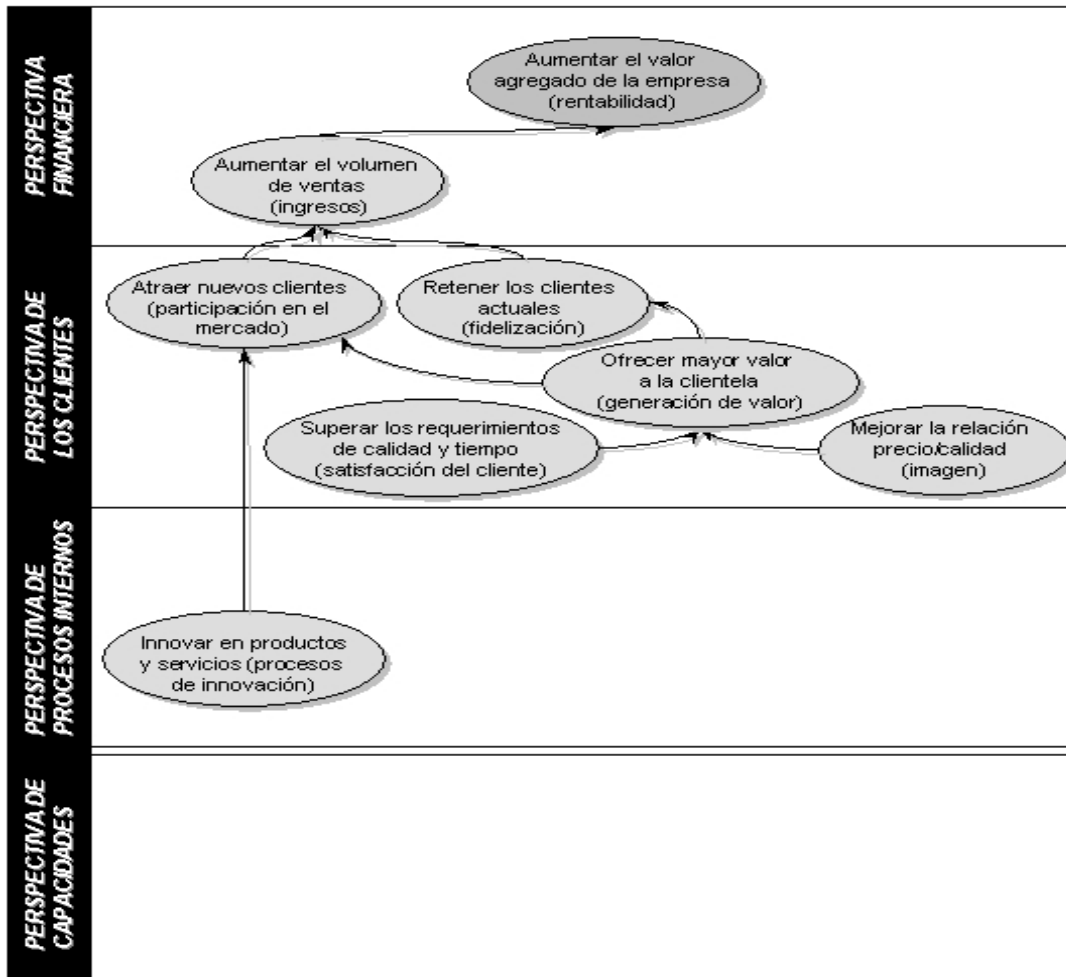
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). Manual de trabajos
de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (3ª ed.).
Caracas: FEDUPEL.

Villalba, J. (1996). Menú estratégico (1ª ed.). Caracas: Ediciones IESA.

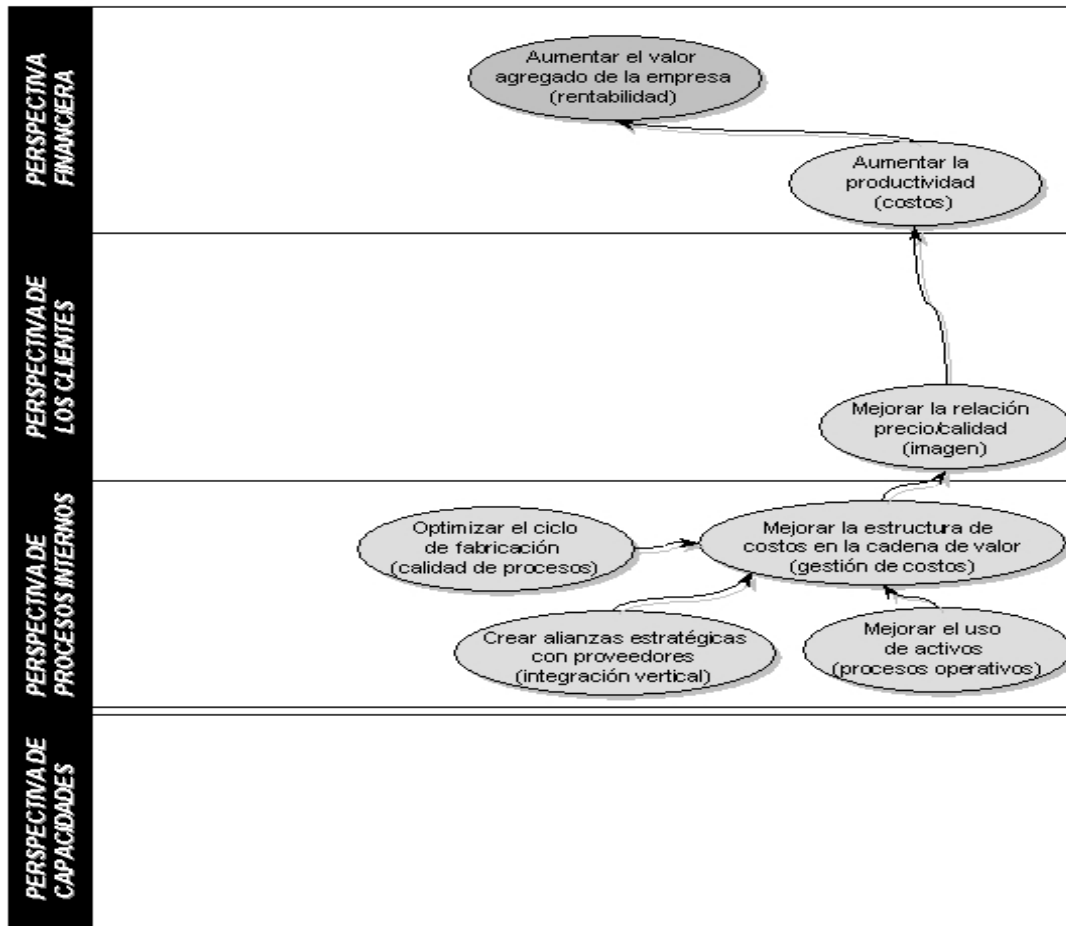
Yáber, G. y Valarino, E. (2003). Tipología, fases y modelo de gestión para la

Anexo A
Vectores identificados en el mapa
estratégico

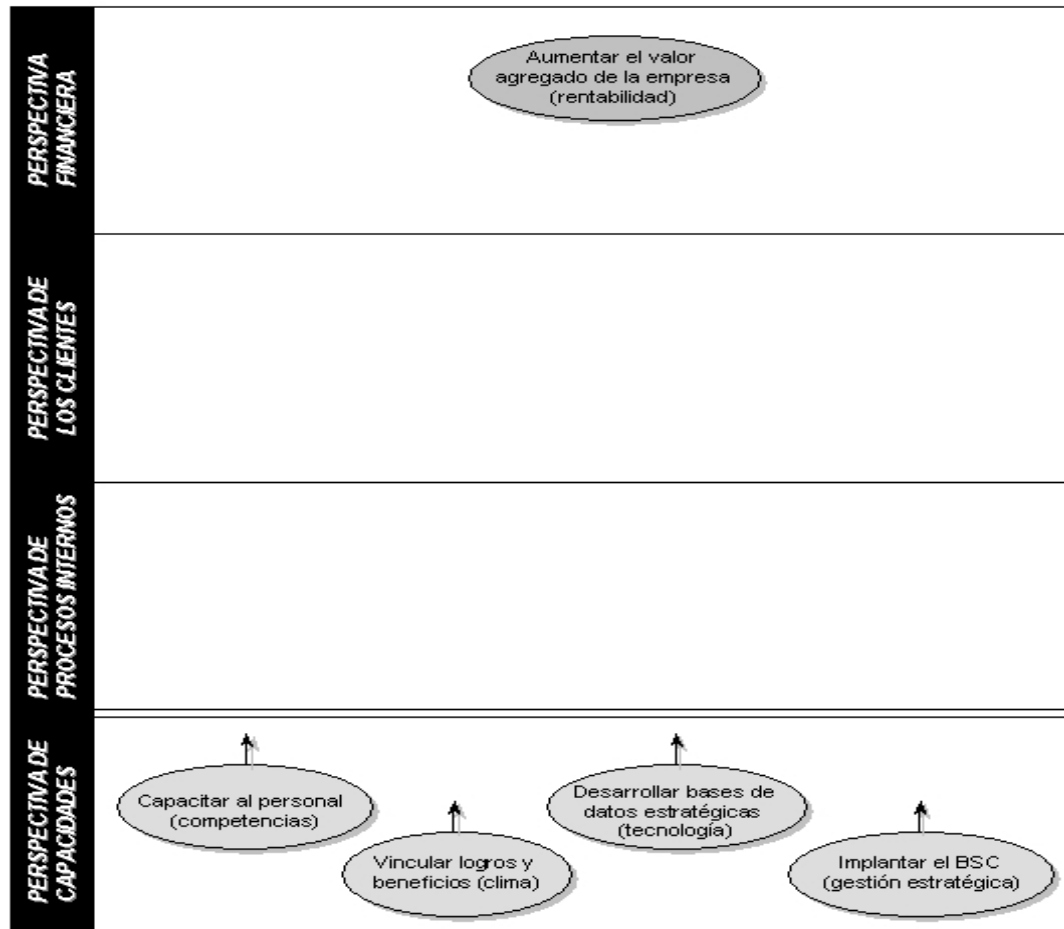
ANEXO A1
 MAPA ESTRATÉGICO: VECTOR CRECIMIENTO Y AUMENTO DE
 INGRESOS Y CLIENTES



ANEXO A2
MAPA ESTRATÉGICO: VECTOR PRODUCTIVIDAD Y OPTIMIZACIÓN DE
COSTOS



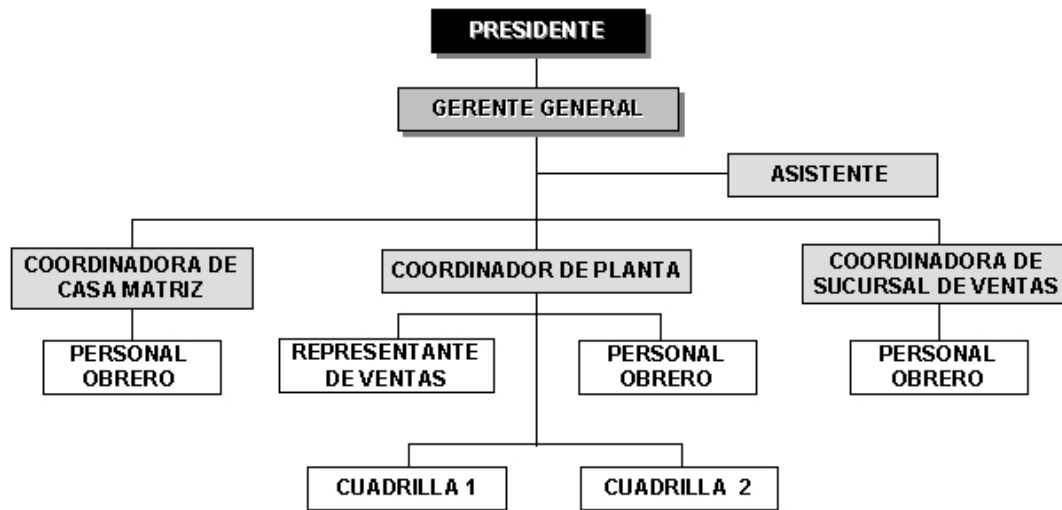
ANEXO A3
MAPA ESTRATÉGICO: VECTOR MANTENIMIENTO Y RENOVACIÓN DE
LA ORGANIZACIÓN



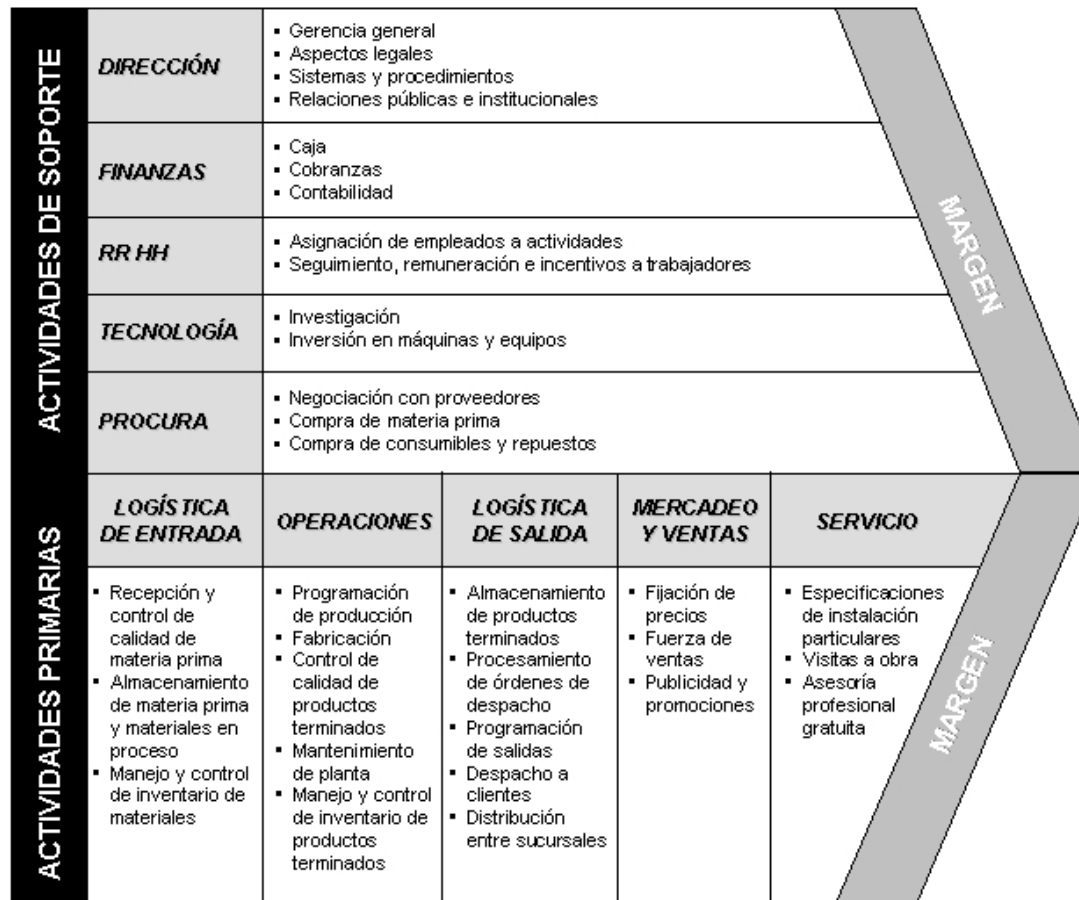
Anexo B

Componentes principales del
plan estratégico con
aprobación de la empresa

ANEXO B1
ORGANIGRAMA



ANEXO B2
CADENA DE VALOR



ANEXO B3

PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CALIDAD: Resistencia, estandarización. ▪ FUNCIONALIDAD: Fácil instalación, excelente acabado. ▪ PRECIO: Gran ahorro en costos y tiempo de instalación.
---------------------------------------	--

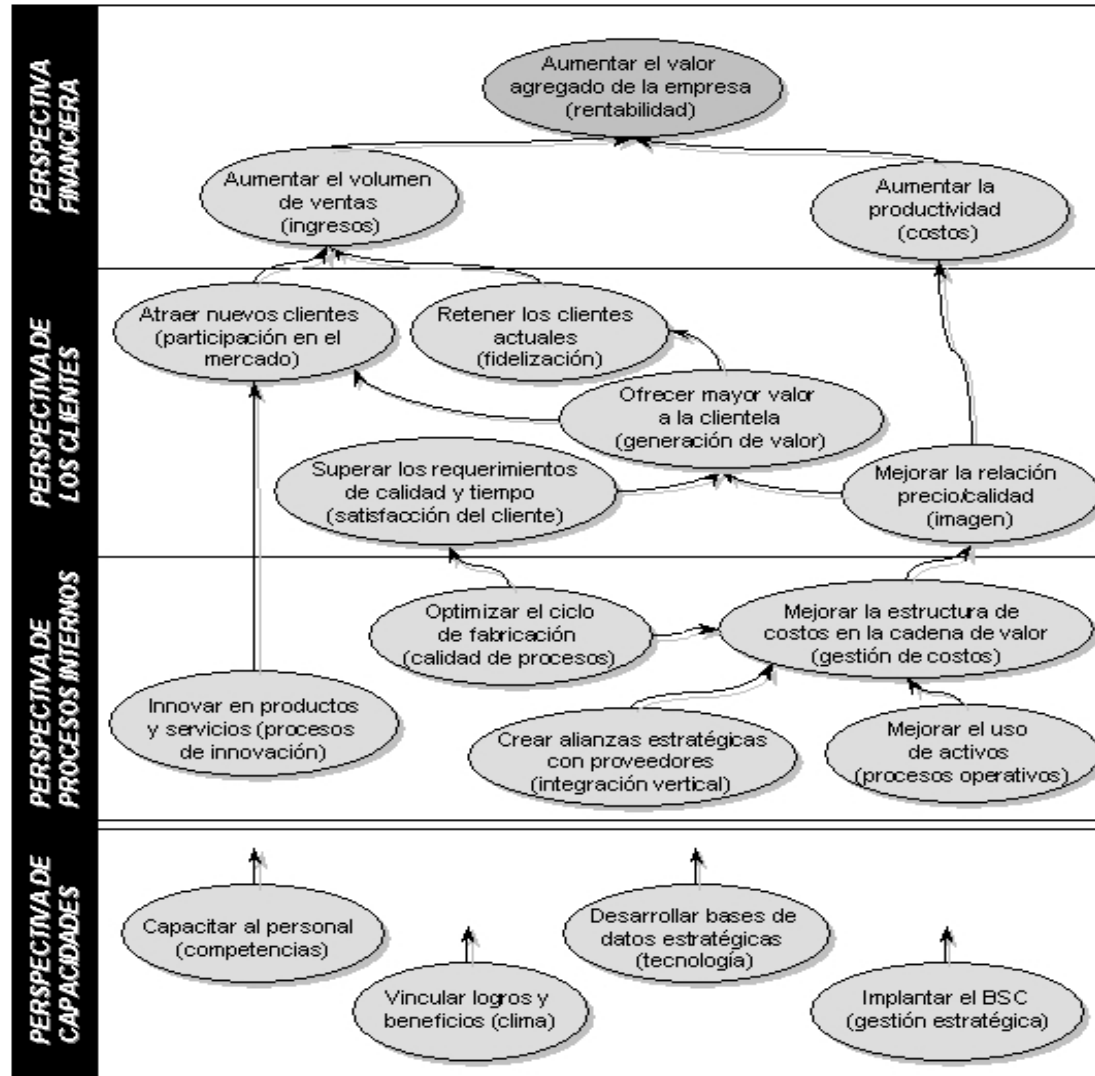
+

RELACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TIEMPO: Fecha de entrega programada a pocos días del pedido. ▪ EXPERIENCIA: Asesoría gratuita, visita a obras, apoyo de expertos. ▪ ADAPTABILIDAD: Productos elaborados a medida, flexibilidad en diseños. ▪ MEDIOS DE PAGO: Pago en cuotas, descuentos por pronto pago, sistema de abonos (prepagos).
-----------------	---

+

IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANTIGÜEDAD: Más de 18 años en el mercado. ▪ UBICACIÓN: Representación en zonas estratégicas con sucursales. ▪ PRESTIGIO: Propietarios de la empresa reconocidos en el sector construcción e inmobiliario de la zona.
---------------	--

ANEXO B4
MAPA ESTRATÉGICO



ANEXO B5
CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	VALOR ACTUAL	META A TRES AÑOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	Aumentar el valor agregado de la empresa	EVA	No revelado	Incremento del 30%
	Ingresos	Aumentar el volumen de ventas	% Cuota del mercado regional	22%	45%
	Costos	Aumentar la productividad	% Cantidad de bienes o servicios / Cantidad de recursos	120%	150%
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	Fidelización	Retener los clientes actuales	% Repetición de compras	25%	40%
	Participación en el mercado	Atraer nuevos clientes	% Nuevos clientes / Clientela total	60%	80%
	Creación de valor	Ofrecer mayor valor a la clientela	% Atributos percibidos / Atributos ofrecidos	50%	80%
	Satisfacción del cliente	Superar los requerimientos de calidad y tiempo	% Quejas por calidad / Número de ventas totales	5%	2%
			% Entregas impuntuales / Entregas totales	30%	5%
Imagen	Mejorar la relación precio/calidad	% Precio de la empresa / Precio de mercado de productos similares	110%	90%	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Procesos de innovación	Innovar en productos y servicios	% Ventas procedentes de nuevos productos	4%	12%
	Gestión de costos	Mejorar la estructura de costos en la cadena de valor	% Reducción de costos fijos que no aportan valor	0%	75%
	Calidad de procesos	Optimizar el ciclo de fabricación	Eficiencia del ciclo de fabricación	2.10	1.30
	Integración vertical	Crear alianzas estratégicas con proveedores	% Proveedores estratégicos / Número de proveedores total	20%	60%
	Procesos operativos	Mejorar el uso de activos	% Activos compartidos por distintas operaciones de la empresa	25%	60%
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES	Competencias	Capacitar al personal	% Inversión en formación / Gastos de personal	1%	5%
	Clima	Vincular logros y beneficios	% Importe incentivos / Gastos de personal	15%	25%
	Tecnología	Desarrollar bases de datos estratégicas	% Consultas automatizadas / Consultas totales	2%	30%
	Gestión estratégica	Implantar el BSC	% de Avance de implantación	0%	100%

