

# *Tablero Integral de Comando*

*Desarrollo – Análisis*

*Balanced Scorecard (B.S.C.)*

*Economic Value Added (E.V.A.)*

*Activity-Based Costing (A.B.C.)*

*América Alicia Irazabal*

**APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

# **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

Viamonte 1546 Piso 2° Of. 200  
(1055) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Telefax: 4374-5418/6692/8855

E-mail: [info@aplicacion.com.ar](mailto:info@aplicacion.com.ar)  
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

## **Irazábal, América Alicia**

**Tablero integral de comando:** Desarrollo, análisis. 3a ed.

Buenos Aires. Aplicación Tributaria S.A., 2007.

312 p.; 21x15 cm.

ISBN 978-987-1099-78-8

1. Administración. I. Título

CDD 658

Fecha de catalogación: 05/06/2007

©COPYRIGHT 2007 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1° Edición, Marzo 2001

2° Edición, Septiembre 2004

3° Edición, Junio 2007

I.S.B.N. 978-987-1099-78-8

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER  
MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN  
AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR**

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido. No obstante, ni la editorial ni los autores se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio relacionado que cualquier error u omisión puedan ocasionar

Este libro se terminó de imprimir en Junio de 2007 en

**APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.**

Viamonte 1550

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

*Dedicado a A.B.B.*



# Sumario Analítico

## **NOTA PARA LA TERCERA EDICIÓN**

..... 15

## **INTRODUCCION A LOS TEMAS**

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
1.1. Definiendo los términos y conceptos que emplearemos .....	19
1.2. Misión y objetivos finales .....	20
1.3. Grandes estrategias a utilizar.....	21
1.4. Planificación estratégica y planificación operativa .....	21
1.5. Análisis estratégico para planificar .....	21
1.5.1. Analizar su situación interna .....	21
1.5.2. Analizar el entorno en el cual intenta operar .....	22
1.6. Aplicación del análisis realizado .....	22
1.7. Ventajas de la planificación estratégica .....	23
2. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	24
2.1. Introducción .....	24
2.2. Administración por objetivos .....	24
2.3. Administración del desempeño. El balanced scorecard o tablero integral de comando .....	25
2.3.1. Elementos necesarios .....	27

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

1. INTRODUCCIÓN.....	31
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	34
2.1. Identificación.....	35
2.2. Rentabilidad .....	35
2.3. Análisis de organizaciones exitosas similares o Benchmarking.....	36
2.4. Análisis de la actividad.....	36
2.5. Análisis funcional.....	37
2.6. Actividades generadoras de valor.....	39
2.7. Análisis de la competencia .....	41
2.8. Análisis de riesgos.....	44

---

## **MEJORAS EN LA TECNOLOGÍA**

1. CÓMO INFLUYE LA TECNOLOGÍA EN LA ACTIVIDAD .....	45
1.1. Intranet .....	46
1.1.1. Utilidad .....	47
1.1.2. Aspectos a considerar .....	48
1.1.3. Ventajas .....	49
1.1.4. Utilización .....	49
1.2. Extranet .....	50
1.2.1. Objetivos perseguidos .....	50
1.2.2. Seguridad .....	51
1.3. Requerimientos de capacitación técnica .....	52
1.4. Presente y futuro .....	53

## **EL DISEÑO DE UN TABLERO DE COMANDO Y LAS OTRAS PARTES INTERESADAS**

1. QUIENES SON LOS STAKEHOLDERS .....	57
1.1. Aportes recíprocos .....	58
1.2. Estrategias .....	59
1.3. Considerando a cada parte interesada .....	59
1.3.1. Clientes .....	59
1.3.2. Proveedores .....	60
1.3.3. Empleados .....	62
1.3.4. Accionistas .....	63
1.3.5. Gobierno, gremios, asociaciones y comunidad en general .....	64
1.4. Utilidad de conocer las expectativas de las partes interesadas .....	64
1.5. Resumiendo .....	65

## **INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD**

1. QUÉ ES EL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO) .....	67
2. ¿POR QUÉ CUATRO PERSPECTIVAS? .....	70
3. OBJETIVOS DEL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO) .....	71
4. VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA ESTRATEGIA .....	72
4.1. Las relaciones causa-efecto .....	73
4.2. Los resultados y los inductores de la actuación .....	74
5. USO DEL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO) .....	75
6. DATOS E INDICADORES .....	76
7. COMO IMPLANTAR UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN .....	78
8. ¿QUÉ MOTIVA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO? .....	78

9. REQUERIMIENTOS .....	79
10. PROBLEMAS. PARA SU IMPLANTACIÓN .....	80
10.1. Definición de los indicadores .....	80
10.2. Objetividad .....	81
10.3. Información a nivel agregado .....	81
10.4. Aprensión .....	81
10.5. Nivel corporación .....	81
10.6. Costo .....	82

## ***LA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL B.S.C.***

1. BASE PARA LOGRAR LAS METAS .....	83
2. EN QUÉ CONSISTE LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO .....	83
3. VICIOS EN EL ANÁLISIS .....	85
4. PRINCIPALES VARIABLES .....	87
4.1. Capacitación del personal .....	87
4.1.1. Un ejemplo actual .....	88
4.1.2. Condiciones .....	89
4.1.3. Características .....	90
4.1.4. Condiciones necesarias .....	91
4.1.5. Aspectos críticos respecto del personal .....	91
4.1.6. Estímulos para alcanzar los objetivos .....	94
4.2. Información necesaria .....	95
4.2.1. Indicadores .....	96
4.3. Motivación, delegación de poder y vinculación de objetivos .....	97
4.3.1. Proceso de establecimiento de indicadores .....	97
4.3.2. Seguimiento del proceso .....	98
4.3.3. Indicadores .....	99

## ***LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL B.S.C.***

1. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS .....	103
2. LIMITACIONES DE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN .....	104
3. TENDENCIAS RECIENTES .....	105
4. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS .....	106
5. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS .....	108
6. LA CADENA DE VALOR .....	109
6.1. Proceso de innovación .....	109

6.2.	Componentes del proceso de innovación .....	110
6.3.	Actividades con prolongados ciclos de investigación y desarrollo .....	112
6.4.	Proceso operativo .....	113
6.5.	Servicio postventa .....	114
7.	DEFECTOS EN LOS PROCESOS INTERNOS QUE AFECTAN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	116
8.	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS .....	117
8.1.	Indicadores para investigación .....	117
8.2.	Indicadores para desarrollo .....	118
8.3.	Indicadores relacionados con la marca y la moda .....	120
8.4.	Indicadores del proceso operativo .....	120
8.4.1.	Relacionados con diferentes procesos.....	120
8.4.2.	Relacionados con la calidad de diversos procesos.....	121
8.4.3.	Relacionados con ventas y distribución .....	123
8.5.	Indicadores servicio postventa .....	124

### ***LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE EN EL B.S.C.***

1.	INTENTANDO COMPETIR .....	127
2.	MATERIALIZAR LA VISIÓN .....	128
3.	DELIMITAR EL CAMPO DONDE SE COMPETIRÁ.....	131
3.1.	Segmentación del mercado.....	131
3.2.	Producto o servicio.....	133
3.3.	Atención al cliente.....	134
4.	RENTABILIDAD DEL CLIENTE .....	136
4.1.	Activity Based Costing (A.B.C.), o costeo basado en las actividades .....	136
5.	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	138
5.1.	Indicadores genéricos.....	139
5.2.	Indicadores del producto .....	141
5.3.	Indicadores relacionados con los clientes .....	143
5.4.	Indicadores de tiempo .....	145
5.5.	Indicadores imagen y prestigio.....	145
6.	DEBE Y HABER .....	146

### ***LA PERSPECTIVA FINANCIERA EN EL B.S.C.***

1.	INTRODUCCIÓN .....	147
2.	UNIDADES DE NEGOCIO Y CICLO DE VIDA .....	149
2.1.	Crecimiento .....	149
2.2.	Sostenimiento .....	150

2.3.	Cosecha .....	154
2.4.	Salida.....	154
3.	CUESTIONES ESTRATÉGICAS EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	155
4.	CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS .....	156
4.1.	Indicadores .....	156
4.1.1.	En crecimiento.....	157
4.1.2.	En sostenimiento .....	158
4.1.3.	En cosecha.....	159
5.	REDUCCIÓN DE COSTOS Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD .....	160
5.1.	Indicadores .....	162
5.1.1.	En crecimiento.....	162
5.2.	En sostenimiento .....	163
5.3.	En cosecha.....	163
6.	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS Y ESTRATEGIA DE INVERSIÓN .....	164
6.1.	Ciclo de caja.....	164
6.2.	Reducción de tiempos .....	165
7.	GESTIÓN DE RIESGO DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA .....	165
7.1.	Objetivos .....	165
7.2.	Indicadores .....	166
7.2.1.	En crecimiento.....	166
7.2.2.	En sostenimiento .....	167
7.2.3.	En cosecha.....	167

## ***IMPLANTANDO EL B.S.C.***

1.	EL PRIMER PASO: TRADUCIR LA VISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS A OBJETIVOS CONCRETOS SOBRE LOS QUE EXISTE ACUERDO .....	170
2.	SEGUNDO PASO: COMUNICACIÓN Y ALINEACIÓN .....	172
2.1.	Vinculación del sistema de incentivos.....	175
2.2.	Establecimiento de programas vinculando objetivos e indicadores .....	175
3.	TERCER PASO: PLANIFICACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS .....	177
3.1.	Fuertes cambios.....	177
3.2.	Enfocados en procesos críticos .....	178
3.3.	Indicadores para los procesos.....	178
3.4.	No olvidar las ventajas .....	180
3.5.	Metas y acuerdos.....	181
3.6.	Disyuntiva entre el presente y las iniciativas estratégicas.....	185

3.7.	Presupuestación en el marco de la planeación estratégica .....	186
4.	CUARTO PASO: FEEDBACK Y APRENDIZAJE .....	188
4.1.	Planes y bucles .....	190
4.1.1.	Plan de un solo bucle.....	190
4.1.2.	Plan de doble bucle .....	190
4.2.	¿Cuándo se realiza el feedback?.....	191
4.3.	Proceso de aprendizaje estratégico .....	192
5.	REUNIONES DE REVISIÓN.....	193
6.	RESUMIENDO EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN.....	194

## **CONSTRUCCIÓN DE UN B.S.C.**

1.	OBJETIVOS Y UTILIDADES DEL B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO) .....	195
1.1.	Objetivos perseguidos con un B.S.C. (Tablero Integral de Comando). .....	195
1.2.	Utilidades .....	196
2.	COMO IMPLANTARLO.....	197
3.	VINCULACIÓN CON EL PROCESO PRESUPUESTARIO .....	198
4.	¿QUÉ PRODUCE RESULTADOS NO DESEADOS? .....	198
5.	PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN B.S.C. (TABLERO INTEGRAL DE COMANDO) .....	199
5.1.	Etapa 1: Definición de objetivos .....	199
5.2.	Etapa 2: Designación del líder que llevará adelante el proyecto.....	199
5.2.1.	Funciones del líder del equipo .....	200
5.3.	Etapa 3: Comienza el proyecto.....	201
5.3.1.	Selección.....	201
5.3.2.	Información a recabar.....	201
5.4.	Etapa 4 - Obtener consenso .....	202
5.4.1.	Análisis preliminar .....	202
5.4.2.	Reunión de trabajo: Participantes.....	202
5.4.3.	Reunión de síntesis. Participantes .....	203
5.4.4.	Taller de trabajo ejecutivo. Primera ronda .....	204
5.5.	Etapa 5: Definición de indicadores .....	205
5.5.1.	Reuniones de grupos .....	205
5.5.2.	Objetivo de las reuniones .....	206
5.5.3.	Resumen de lo tratado .....	207
5.6.	Etapa 6: Información.....	207
5.6.1.	Taller de trabajo ejecutivo. Segunda ronda.....	207

5.7.	Etapa 7: Plan de implantación .....	208
5.7.1.	Participantes .....	208
5.7.2.	Taller de trabajo ejecutivo. Tercera ronda.....	209
6.	CONCLUSIÓN .....	209

## ***EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO***

1.	DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO .....	213
2.	REQUISITOS DE LA INFORMACIÓN .....	217
3.	ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN .....	218
4.	PROCESO DE CONTROL .....	218
4.1.	Para qué se realiza el servicio o producto .....	219
4.2.	Detallar cómo se hace el servicio o producto .....	219
4.3.	Determinación de la calidad del producto o servicio .....	220
4.4.	Indicadores genéricos de la calidad del servicio .....	220
4.5.	Implantar indicadores por cada producto o servicio prestado .....	221
5.	HERRAMIENTAS: LOS INDICADORES .....	221
5.1.	Características de los indicadores.....	222
5.2.	Tipos de indicadores.....	222
5.3.	Establecer la base .....	224
5.4.	Formular objetivos operacionales .....	225
5.5.	Definir la actuación para alcanzar los objetivos operacionales .....	225
5.6.	Valorizar los recursos que se utilizarán .....	225
5.7.	Medición y evaluación de resultados obtenidos .....	226
5.8.	Realizar acciones correctivas .....	226
6.	NECESIDAD DE INFORMACIÓN .....	226
6.1.	Características de la información .....	227
6.2.	Presentación de la información. ....	227
6.3.	Aplicación del B.S.C. (Tablero Integral de Comando).....	228
6.3.1.	Control interno .....	228
6.3.2.	Utilización .....	229
6.3.3.	Control externo.....	230

## ***MEDICIONES BASADAS EN EL VALOR Y EL ECONOMIC VALUE ADDED (E.V.A.)***

1.	INTRODUCCIÓN.....	233
2.	E.V.A. (ECONOMIC VALUE ADDED O VALOR ECONÓMICO AGREGADO) .....	235
2.1.	Origen del E.V.A. ....	235
2.2.	Fundamentos del E.V.A.....	237

---

2.3.	Forma de cálculo del E.V.A.....	239
2.4.	Incidencia del impuesto a las ganancias en el E.V.A.....	240
2.5.	Aplicaciones del E.V.A. ....	243
2.6.	En valuación de inversiones bursátiles.....	246
2.7.	En unidades estratégicas.....	246
2.8.	Como sistema de incentivos al personal.....	247
2.9.	Como criterio para fijar descuentos a clientes.....	247
2.10.	Cómo aumentar el valor de la organización .....	248
2.11.	Diferencia con otras herramientas .....	249
2.12.	Limitaciones del E.V.A.....	250
2.13.	El S.V.A. (Shareholders Value Added).....	252
2.14.	R.O.I. (Return on investment oTasa de retorno) y E.V.A. ....	252
2.15.	EVA Ajustado (A.E.V.A.).....	255
2.16.	Market Value Added (M.V.A.) .....	255
2.17.	Eliminación de las distorsiones .....	256
2.18.	Ejemplo simplificado de cálculo del EVA.....	256
2.18.1.	Datos:.....	257
2.18.2.	Solución.....	258
2.19.	Conclusiones .....	259

## **SISTEMA DE COSTEO A.B.C.**

1.	SISTEMAS DE COSTEO .....	261
2.	MODIFICACIONES EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	262
3.	A.B.C. (ACTIVITY-BASED COST).....	263
3.1.	Comparación del A.B.C. con sistemas de costeo tradicionales.....	265
3.2.	Cost drivers (generadores de costos).....	266
3.3.	Utilización del A.B.C. ....	267
3.4.	Qué informa el A.B.C. ....	268
3.5.	Utilidades .....	269
3.6.	Costeo utilizando sistema A.B.C. Ejemplo práctico .....	270
3.6.1.	Comentario .....	270
3.6.2.	Comparación entre los sistemas tradicionales de costeo y el costeo A.B.C.....	271
3.6.3.	Determinación de costos unitarios utilizando el A.B.C.....	271
3.6.4.	Ejemplo simplificado de determinación del E.V.A. por producto utilizando costeo A.B.C.....	278

---

## **TRABAJANDO CON ASPECTOS AMBIGUOS. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS E IMPACTOS**

1. EL MÉTODO DELPHI .....	281
1.1. Origen y utilidad.....	281
1.2. Elección de consultados .....	282
1.3. Etapas del método. ....	283
1.4. Aplicaciones del método Delphi .....	284
1.5. Resumen de ventajas y limitaciones del Método Delphi.....	285
2. VALUACIÓN DE ASPECTOS AMBIGUOS. ....	287
2.1. Las variables cualitativas.....	287
2.2. Conversión de evaluaciones verbales en numéricas. Escalas y extremos .....	289
2.3. Uso de la metodología borrosa (fuzzy) .....	289
2.4. Aplicación de la teoría de los conjuntos borrosos (fuzzy sets) .....	290
2.5. Utilidad de las matrices de impacto cruzado (o incidencia cruzada) .....	291
3. EJEMPLO DE UTILIZACIÓN DE MATRICES DE INCIDENCIAS .....	292

## **COMENTARIO FINAL**

1. NECESIDAD DE NUEVOS ENFOQUES .....	299
2. CONTABILIDAD DE GESTIÓN.....	300
3. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.....	303
4. SITUACIÓN DE LAS P.YM.ES.....	303

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

.....	305
-------	-----



# NOTA PARA LA TERCERA EDICIÓN

*En esta nueva edición hemos incorporado el tratamiento de la metodología borrosa (fuzzy) y aplicación de la teoría de los conjuntos borrosos (fuzzy sets) para la identificación y cuantificación de los factores críticos de éxito, utilizando el método Delphi y matrices de impacto cruzado (o incidencia cruzada), agregando también diferentes ejemplos prácticos.*

*Cuando iniciamos la redacción de este libro, pensamos en difundir conocimientos adquiridos en diferentes empresas a lo largo de mi carrera profesional en momentos en que era escasa la bibliografía disponible sobre estos temas.*

*La acogida brindada a las anteriores ediciones de este trabajo por las cátedras de las diferentes universidades que lo incorporaron a la bibliografía de sus planes de estudio, así como los comentarios de colegas y directivos de empresas, y las importantes instituciones que lo mencionan como bibliografía, nos indican que el esfuerzo no fue en vano.*

*Nuestro agradecimiento a todos ellos, y con la esperanza de contribuir así, de una manera sencilla y coloquial, a la divulgación de aspectos que consideramos centrales para la actuación profesional, hoy ve la luz esta tercera edición.*

***América Alicia Irazabal***



---

***PRIMERA PARTE:***  
***INTRODUCCIÓN***  
***GENERAL***

---



# INTRODUCCION A LOS TEMAS

---

---

## 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1.1. Definiendo los términos y conceptos que emplearemos

Cuando mencionamos los factores de éxito, cuando hablamos de la competencia, siempre terminamos utilizando una misma palabra: estrategia. A lo largo de este trabajo aludimos reiteradamente a estrategias o planificación estratégica, y por ello trataremos de que hacer una rápida aproximación a este tema.

Digamos que existen dos niveles de planificación:

<b>Niveles de planificación</b>	→	<b>estratégica</b>
	→	<b>operativa</b>

Nos referimos particularmente al primer nivel. Así es que con “*planificación estratégica*” podemos aludir a diferentes cuestiones vinculadas con el tema en una organización, sea ésta una empresa, una unidad de negocios o una gran corporación, e inclusive puede darse el caso de planificación estratégica en un sector de la organización. Pero a pesar de existir la posibilidad de aplicar planificación estratégica en un sector

aislado de la organización, consideramos que para resultar exitosa una planificación de este nivel, la base de las definiciones estratégicas debe ser la empresa, y no una fracción o sector de la misma.

De acuerdo con la magnitud de la organización apuntada, sea una empresa, una unidad de negocio o una gran corporación, es que podemos referirnos a:

- ◆ Estrategia global o corporativa, correspondiente a la corporación o empresa como conjunto.
- ◆ Estrategias competitivas, diseñadas para cada una de las unidades de negocio,

Cuando se encara la planificación estratégica en una organización, es porque se ha llegado al nivel de las grandes definiciones que determinarán su futuro, y le darán su perfil característico que la diferenciará de las demás, pues la tarea abarca:

## **1.2. Misión y objetivos finales**

- ◆ **Definición de la misión**, es una enunciación del negocio al que se dedica, productos o servicios, mercados.
- ◆ **Cuestiones consideradas cruciales** para la vida de la organización, que pueden consistir en principios no negociables, por ejemplo, temas ecológicos y de responsabilidad social, nivel de calidad del producto o servicio que se brinde al cliente.
- ◆ **Objetivos finales de la organización**, aquellos para cuyo cumplimiento se ha creado. Este aspecto se refiere a los resultados últimos a obtener, sean posicionamiento en el mercado, crecimiento, nivel de rentabilidad sobre el capital invertido, valor para el accionista.

### **1.3. Grandes estrategias a utilizar**

- ◆ Comprende el qué y el cómo con relación a los recursos que se emplearán. Abarca las grandes estrategias, por ejemplo: de financiamiento, de abastecimiento, de comercialización, de recursos humanos, de producción.

### **1.4. Planificación estratégica y planificación operativa**

Llegados a este punto, podemos preguntarnos cuál es la diferencia fundamental entre la planificación estratégica con la planificación operativa. Hemos mencionado que la planificación estratégica se refiere a los temas últimos o finales de la organización, aquellos que le dan origen y significado al objeto de la planificación y que determinan su objetivo. En cambio la planificación detallada es el ámbito de la planificación operativa.

En este ámbito, la planificación operativa se refiere a un sistema determinado, se alimenta del análisis estratégico respecto del mismo sistema, de resultados alcanzados anteriormente, de las definiciones realizadas por la planificación estratégica, de los requerimientos de los restantes sectores, a los cuales se encuentra integrado.

### **1.5. Análisis estratégico para planificar**

La planificación estratégica requiere del análisis estratégico, a fin de: analizar su situación interna y el entorno en el que se intenta operar, veámoslos por separado.

#### **1.5.1. Analizar su situación interna**

El análisis de la situación interna de la organización consiste en el examen de los aspectos propios, en lo referente a sus fuerzas y debilidades, de modo de maximizar el aprovechamiento de las oportunidades

que se detecten, así como intentar el mejoramiento de los aspectos en los cuales existe vulnerabilidad. Se trata de la aplicación de las técnicas caracterizadas como **F.O.D.A.**: análisis de las **Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas**.

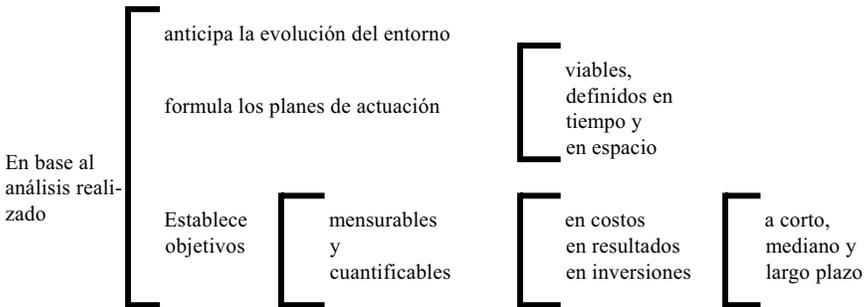
### 1.5.2. Analizar el entorno en el cual intenta operar

Mediante el análisis del entorno se trata de identificar las condiciones o situaciones que puedan influir positiva o negativamente sobre el sistema. Aquí también será aplicable el análisis **F.O.D.A.**

### 1.6. Aplicación del análisis realizado

El análisis realizado de los aspectos internos y externos o del entorno, permiten extraer las conclusiones necesarias para anticipar el comportamiento futuro del entorno y para formular planes que adelantándose y adecuándose a lo detectado proporcionen ventajas a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

El siguiente cuadro lo explicará más claramente:



## 1.7. Ventajas de la planificación estratégica

Podemos resumir las ventajas derivadas de la implantación de la planificación estratégica, diciendo que permite:

- ◆ Detectar nuevas oportunidades de negocios.
- ◆ Identificar amenazas o problemas que pueden sobrevenir a mediano y largo plazo.
- ◆ Exponer en forma clara los objetivos establecidos por la alta gerencia.
- ◆ Facilitar el consenso y la alineación tras los objetivos fijados.
- ◆ Definir la forma en que se concretarán los objetivos:
  - Asignando los recursos necesarios.
  - Sirviendo como guía hacia los objetivos establecidos.
  - Integrandó al equipo,
  - Coordinando esfuerzos:
    - Humanos
    - Económicos
  - Evitando pérdidas de tiempo y dinero por dispersión de esfuerzos.

- Estableciendo el sistema de información.
- Estableciendo un sistema de control de gestión.

## **2. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.1. Introducción**

En este punto nos referiremos a un exponente de la administración del desempeño. No obstante, por su vinculación con la administración por objetivos, haremos una breve referencia a ambos sistemas de gestión.

### **2.2. Administración por objetivos**

Recordemos que la administración por objetivos se orienta a la obtención de resultados, buscando el logro de resultados ambiciosos. Para ello otorga importancia a la participación y delegación de autoridad, a fin de obtener un alto nivel de motivación en el personal, como apoyo para la estrategia general, a la cual contribuye cada componente definiendo los resultados a alcanzar.

Esto significa en principio que la alta gerencia realiza la planificación estratégica, mientras que en el marco establecido por la estructura organizativa, cada sector y puesto elaboran su propia planificación operativa, estableciendo sus propias metas a cumplir.

Las características de las metas a cumplir en la planificación operativa son:

- ◆ **Ambiciosas:** Se trata de que las metas sean elevadas, pero de cumplimiento posible.

- ◆ **Expresadas en términos de resultados:** Al estar referidas a los resultados del sistema, no se expresan en función de las actividades a cumplir, sino de su producto.
- ◆ **Congruentes:** en el largo plazo con los restantes objetivos de la organización.
- ◆ **Definidos:** En calidad, cantidad, costo, plazo y toda otra especificación necesaria que permita la comprobación de su cumplimiento.
- ◆ **Importantes:** Implica centrar los esfuerzos en los objetivos que representan la parte medular de los resultados.
- ◆ **Tendientes al mejoramiento permanente:** El proceso de planeación-ejecución-control es visto como un proceso de mejoramiento por medio del aprendizaje.

### **2.3. Administración del desempeño. El balanced scorecard o tablero integral de comando**

La administración del desempeño es un sistema de gestión que partiendo de la administración por objetivos, intenta realizar un análisis continuo del desempeño de la organización y sus miembros, de modo tal que la revisión y mejora posibiliten alcanzar la misión establecida.

El conocimiento de las vinculaciones causa-efecto permite que la mejora experimentada tenga un efecto directo sobre la organización como conjunto, realizándose la medición del desempeño a través de indicadores de gestión que utilizan diferentes perspectivas para el análisis, nos estamos refiriendo en este caso particular, al sistema **Balanced Scorecard** o **B.S.C.**, al cual como adaptación al español, en este trabajo denominamos **B.S.C. (Tablero Integral de Comando)**.

La aplicación de un sistema de administración del desempeño tiene consecuencias profundas en reingeniería, mejora continua, desarrollo, feedback<sup>1</sup>, mejora generalizada de la organización y sus procesos, clima organizacional, capacitación y aprendizaje.

Es así que la administración del desempeño se ha convertido en los últimos años en una herramienta reconocida por las grandes organizaciones, que han comenzado a apreciar el valor del aprendizaje organizacional, al reconocer que permite explotar las ventajas competitivas existentes en el conocimiento y en las capacidades, realizando un constante replanteo en forma sistemática de las metas y las tácticas a aplicar, a fin de detectar los sectores en los cuales se requiere de nuevas aptitudes. La utilidad del sistema debe verse particularmente en la alineación de la organización en el cumplimiento de la estrategia.

La realización de un análisis integral y armónico de la organización, permite conocer en forma puntual y mensurable las debilidades y aspectos que deben ser objeto de mejoras, sean procesos, conocimientos u oportunidades que no son suficientemente explotadas.

La toma de conocimiento de cuales son los aspectos que deben ser mejorados permite aplicar las medidas correctivas específicas, así como desarrollar nuevas soluciones o procesos completamente nuevos, determinar u organizar la capacitación necesaria y comprobar a posteriori la respuesta obtenida mediante el feedback recibido, en forma mensurable, midiendo la repercusión habida en los resultados desde diversas perspectivas, incluyendo la financiera.

Por la característica de estos sistemas, suelen ser utilizados como base para el establecimiento y determinación de sistemas de incentivos, usándose también como pauta para la remuneración variable, y hasta como sistema de control del desempeño.

---

*1 Feedback: Retroalimentación de datos.*

### 2.3.1. Elementos necesarios

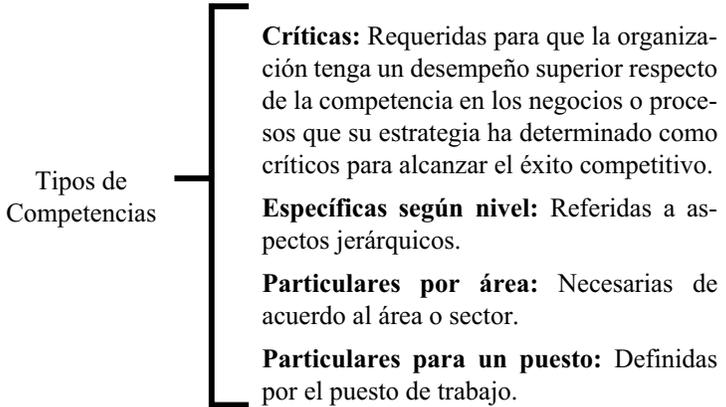
Un sistema de administración del desempeño requiere de ciertos componentes:

- ◆ **Objetivos:** Sin la determinación de los objetivos no se puede guiar al desempeño hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización, o sea que se requiere la existencia de estrategias, que puedan responder a un planeamiento estratégico.

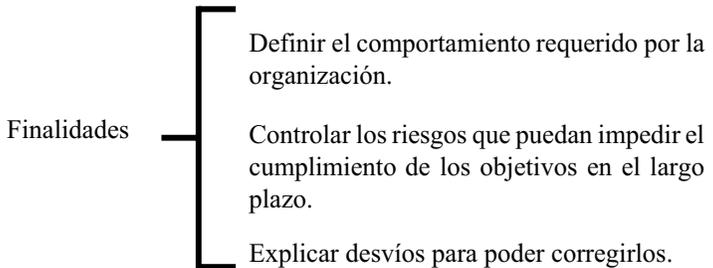
Los objetivos deben estar integrados en el sistema de administración por objetivos, de forma tal que:

- Se deriven en cascada desde la alta gerencia hacia abajo, a los siguientes sucesivos niveles, y
  - Con un entramado horizontal o transversal al procederse al establecimiento y la verificación de objetivos para el cumplimiento de procesos y vinculaciones críticas con proveedores y clientes, sean internos o externos.
- 
- ◆ **Competencias:** Las competencias se refieren a un conjunto definido y conocido de características, habilidades, conocimientos, y valores que debe reunir cada componente de una organización para desempeñarse exitosamente en determinado puesto en el momento y contexto dado.

Existen diversos tipos de competencia, resumidamente, digamos que consisten en:



- ◆ **Finalidades:** Su finalidad es orientar y obtener el comportamiento deseado por la organización.



- ◆ **Factores necesarios:** Cuando se establecen los fines de una organización hay un gran trecho a recorrer para hacerlos realidad, que dependerá de la concurrencia de múltiples factores, cada uno de los cuales resulta insoslayable. Intentemos una rápida revisión de los mismos:

- **Definición clara de los objetivos:** Difícilmente se puedan alcanzar los objetivos cuando no se sabe en qué consisten. Los objetivos vagos o difusos, que no tienen precisión solo sirven para dilapidar los esfuerzos.

- **Definición de responsabilidades y competencias:** Permite que cada integrante pueda asumir su esfuerzo en forma efectiva.
- **Creación de condiciones adecuadas:** Por condiciones nos referimos a los recursos físicos e intelectuales necesarios: elementos, procesos internos, aspectos técnicos y de comunicación, capacitación, motivación, y supervisión adecuadas por ejemplo.
- **Comunicación y consenso:** La administración por objetivos y la gestión por competencias deben ser utilizadas como herramientas para establecer el necesario proceso de comunicación y para obtener consenso hacia los objetivos y competencias.
- **Monitoreo y feedback:** El programa de administración del desempeño brinda las herramientas que permiten guiar la conducción, perfeccionando los conocimientos y realizaciones de cada integrante. El feedback obtenido en forma oportuna, con periodicidad y frecuencia, permite realizar las necesarias correcciones a la tarea realizada, además de otorgar experiencia y conocimiento a quienes intervienen, permitiendo el aprendizaje organizacional.

Esto puede en determinados momentos y a través de períodos mayores de tiempo, convertirse en un feedback más formal, para hacer el análisis y resumen del nivel de desempeño alcanzado, donde se revisen las competencias, las fuerzas y las debilidades, así como los éxitos alcanzados. No debemos olvidar que los sistemas de desempeño son buena base para el establecimiento de incentivos.

- **Mejoramiento del desempeño y aprendizaje:** Con los monitoreos y feedback obtenidos y programas de reingeniería, la gestión puede ser continuamente mejorada a fin de mantener la competitividad de la organización. Pero esos procesos de mejora continua y de reingeniería sólo pueden ponerse en práctica de manera exitosa si se han alcanzado altos niveles de comunicación y consenso, pues son fundamentales para posibilitar la implantación de los cambios radicales requeridos para mejorar el desempeño.
  
- ◆ **Indicadores de desempeño:** El sistema de administración por objetivos permite establecer cuales serán los indicadores adecuados. Ellos tienen un papel fundamental en el funcionamiento de este tipo de sistemas, con las funciones de:
  - Definir
  
  - Controlar

Estas funciones de definir objetivos y controlar el desempeño tienden a hacer posible el logro de las estrategias establecidas.