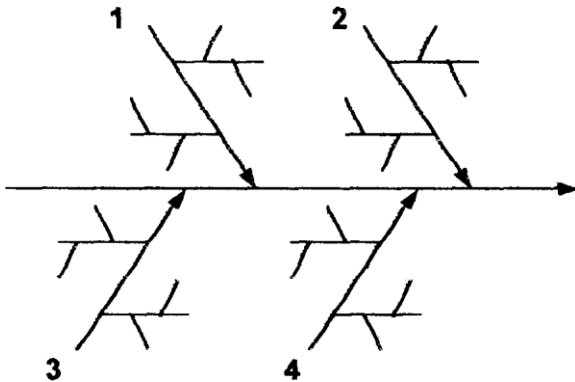


Objetivo estratégico y cuadro de mando integral

Un objetivo estratégico puede ser bien definido como la hipótesis actual sobre a, o hasta, dónde es posible llegar.

De la misma forma, un cuadro de mando es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto de una serie de actividades que han de conseguir un objetivo estratégico definido. El cuadro de mando también dispone los tiempos y movimientos de las fuerzas propias y de (os aliados circunstanciales a fin de causar los efectos deseados.

Como documento físico el cuadro de mando es una matriz de **indicadores** que permite conocer el desarrollo de la situación o posición y de **operadores** asociados a cada uno de ellos, cuyo objetivo es tomar el control de (a cadena de relaciones de causa-efecto y **facilitan la toma de las decisiones** para acercarse de forma rápida y efectiva al objetivo estratégico.



En la imagen superior, una representación gráfica el cuadro de mando resulta en un diagrama para determinar causas raíces, ordena los eventos relacionados con la consecución del objetivo, de forma que permite sub dividirlos en niveles y detalles cada vez más minuciosos, hasta localizar las tareas concretas a realizar.

En el diagrama propuesto para el cuadro de mando, las perspectivas fundamentales son:

1. Finanzas
2. Clientes
3. Operaciones internas
4. Aprendizaje

Y cada uno de ellos puede desglosarse en otras **perspectivas** similares de menor nivel, hasta encontrar unos que suelen depender de los **operadores** propuestos por Ishikawa para (a solución de problemas en producción:

M1: Materiales M2: Mano de obra M3: Maquinaria M4: Método

Al llegar a ese nivel, es posible definir con claridad que hacer para conseguir una mejora que contribuya a (a tarea definida.

Los **indicadores** se definen para las perspectivas del diagrama, y se les puede asignar un referente o meta. De los **operadores** se elige actuar con aquellos que inducirán mayor mejoramiento.

En la acción del día a día se trabaja con los operadores elegidos, que serán (as causas del efecto deseado, y periódicamente se calculan los indicadores para verificar los resultados obtenidos y efectuar las correcciones necesarias, utilizando el cuadro de mando como tablero de control.

Vinculación de los indicadores con la estrategia

Puesto que el objetivo a largo plazo de toda empresa es la maximización de utilidades, el cuadro de mando vincula objetivos financieros con estrategia. Todas las tareas, programas e iniciativas, en las cuatro perspectivas, se dirigen hacia el alcance de metas financieras cuyos datos, incorporados al cuadro de mando como indicadores, informan sobre las nuevas posiciones o situación. Así todos los indicadores deben derivarse de datos contables.

1. Perspectiva financiera

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada una de las tres fases del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha, pero ello apenas marca el desequilibrio elegido entre cuatro temas financieros:

- 1.1 Crecimiento de los ingresos
- 1.2 Productividad
- 1.3 Reducción de costes
- 1.4 Uso de (os activos/estrategia de inversión)

2. Perspectiva del cliente

La percepción del cliente en el momento de la decisión de compra está definida por los tres atributos tangibles del producto o servicio ofrecido: funcionalidad, calidad y precio, y por tres apreciaciones intangibles sobre el contexto: el servicio posventa recientemente recibido, la relación con el proveedor, casi más bien con la persona que lo atiende, y la imagen y prestigio de la empresa ofertante.

- 2.1 Atributos de producto
- 2.2 Relación cliente-proveedor
- 2.3 Servicio posventa
- 2.4 Imagen de la empresa

La percepción del cliente consigue los resultados de una empresa, y están todos en las manos de trabajadores.

3. Perspectiva de operaciones internas

Los componentes del proceso de creación de valor para satisfacción de los clientes y producción de utilidades son;

- 3.1 Innovación
- 3.2 Costos
- 3.3 Servicio posventa
- 3.4 Productividad

4. Perspectiva del aprendizaje

La empresa debe aprender cada día mas sobre cada una de las perspectivas del negocio que trabaja:

- 4.1 Finanzas
- 4.2 Clientes
- 4.3 Procesos internos
- 4.4 Aprendizaje

Descripciones detalladas, con opiniones de los autores, pueden encontrarse en la bibliografía (1,2) e Internet.

5. Recomendaciones de diseño

Es claro que el esquema presentado en la perspectiva del aprendizaje es autocontenido, en el sentido que es igual al de la perspectiva fundamental. Considerar en cada caso una nueva perspectiva de finanzas, clientes, operaciones y aprendizaje facilita la búsqueda de las perspectivas secundarias.

Con el fin de reducir la complejidad del diseño los operadores deben buscarse en el nivel más inmediato posible. Una señal de atención es que durante el diseño aparezca un operador obvio, en ese punto debería hacerse un esfuerzo por llegar a operadores en las cuatro perspectivas, y cerrar el diseño.

El cuadro de mando sistemático

En la práctica el diseño del cuadro de mando basado en el diagrama causa-efecto lleva a establecer un esquema numerado como el de (a tabla siguiente):

Tabla 1: Cuadro de mando sistemático para la perspectiva financiera:

Nivel 2	Nivel 3	Operador
	Ventas	Precios canales Nuevos productos Vendedores
1.1 ingresos	Costos	Mano de obra Maquinaria Materiales métodos
	1.1.1.3	M1 M2 M3 M4
	1.1.1.4	M1 M2 M3 M4
1.2. Productividad	1.1.2.1. 1.1.2.2. 1.1.2.3 1.1.2.4	Etc.
1.3 costos	1.1.3.1. 1.1.3.2 1.1.3.3. 1.1.3.4.	
1.4 inversión Ingresos	1.1.4.1. 1.1.4.2. 1.1.4.3. 1.1.4.4.	

La complejidad del cuadro para cada nivel aumenta en potencias de cuatro: 4, 16, 64, 244, lo que señala la diferencia en complejidad para controlar empresas de mayor tamaño, y la necesidad de dividirías en unidades de negocio. Las fortalezas y debilidades de cada una de ellas le serán propias, sus objetivos serán diferentes y aparecerán perspectivas individualizadas

En éste punto es conveniente estimar (a simplificación de las tareas que tiene al menos tres aspectos importantes:

1. Es evidente que algunas tareas tendrán un mayor impacto en (os resultados, o un efecto más rápido. Es posible que sea conveniente escoger un único operador para actuar sobre cada nivel correspondiente. Y aún el análisis de fortalezas puede (levar a la decisión de no operar en ciertos niveles.

2. Al definir las tareas en diferentes perspectivas, aparecen algunas que se asemejan o se repiten, son de especial importancia porque representan tareas con fuerte sinergia: se efectúan una vez pero tienen doble impacto.

3. La definición de tareas permite llegar a planes detallados con caminos, acciones y tiempos críticos cada vez. Es decir, definir la secuencia de comandos.

La simplificación no debe incluir los indicadores. Siempre, para cada periodo, será indispensable calcularlos **todos** para conocer la situación actual, pues así como ellos informan sobre posiciones que se ganan, advierten sobre fortalezas que se pierden.

Ahora bien, los indicadores son poderosos como referentes de la situación actual en dirección al objetivo estratégico, para lo cual el objetivo estratégico debe estar bien definido, con un nivel del indicador al cual acceder en un tiempo determinado. En resumen, para cada indicador debe definirse una meta y un tiempo esperado de ejecución.