

Ficha técnica:
La gestión operativa

Autores: PUNTE, Miguel y BELMAÑA, María Lorena.

Contenidos

1. Efectividad y cumplimiento

2. Los pasos de la gestión operativa:

2.1 Programación

2.2 Procedimientos

2.3 Tablero de control

2.4 Control de gestión

2.5 Mejora continua de la gestión

3. Las variables de análisis de la gestión operativa:

3.1 Gestión de los resultados: eficacia y calidad.

3.2 Gestión de los insumos: consumo, costos, productividad y eficiencia.

3.3 Gestión de los procedimientos: Prácticas operativas y procedimientos.

4. La revisión permanente de la gestión operativa desde la óptica de la Efectividad

5. Temas de profundización:

5.1. El análisis de la Gestión como Factor Clave

5.2. Integración del esquema anterior con la Visión del Tablero de Mando Integral

1. Efectividad y cumplimiento

Es evidente la gestión estratégica y la gestión operativa que se encuentran vinculadas dentro de una organización. Vinculadas a través de sus procesos, en su control y en su existencia. La gestión estratégica, en algunas circunstancias, por ejemplo en organizaciones donde ya se contaba con una planificación estratégica y el entorno resulta ser estable, podría seguir adelante sin gestión estratégica, pero si una organización carece de gestión operativa su subsistencia estaría altamente comprometida. En una organización donde la gestión estratégica contenga errores, la gestión operativa nunca los podrá sortear.

- **La gestión estratégica**, cuyo proceso es en primer lugar definir la finalidad que desea alcanzar la organización en el próximo período, conociendo e interpretando el entorno imperante, para finalmente, y en función de éstos dos aspectos, definir un plan para poder alcanzar el foco definido, mide sus resultados a partir de la **efectividad** alcanzada, comprobando si se cumplió o no el plan.
- **La gestión operativa**, cuyo proceso consta de cinco pasos descriptos a continuación, orientados a la definición, implementación y control de un programa de trabajo, mide sus resultados a partir de **cumplimiento** alcanzado, comprobando si se han realizado las tareas definidas en el programa de trabajo, o no.

Tanto la implementación de la gestión estratégica como el de la gestión operativa deben realizarse dentro del respeto de las personas involucradas, cumpliendo con un marco de legitimidad, legal, moral y ético.

2. Los pasos de la gestión operativa:

La Gestión Operativa como proceso está conformada por cinco pasos fundamentales, si bien en otros enfoques como el PDCA (de sus siglas en Inglés planificar, actuar, controlar y corregir) se los acota a cuatro:

2.1 Definición del programa de trabajo: Consiste en definir un plan de trabajo concreto, basado en el plan estratégico, que incluya:

- Objetivos específicos de resultados, procesos e insumos
- Acciones necesarias para el logro de cada objetivo
- Responsables, plazos y parámetros de evaluación de cada acción

2.2 Definición de las prácticas operativas y procedimientos para realizar las tareas: La clave de la Gestión Operativa es la acción y la ejecución de las tareas. Y el soporte necesario para el éxito en esto es la definición previa, difusión, actualización, conocimiento por parte del personal, y cumplimiento de las formas definidas para hacerlas. Estas formas se suelen llamar prácticas operativas y procedimientos.

2.3 Diseño del Tablero de Control: es un cuadro preparado para hacer el seguimiento sistemático y periódico de todos los aspectos de la Gestión Operativa:

- La Gestión de los Resultados: Eficacia y Calidad de la Gestión
- La Gestión de los Insumos: El consumo, físico y económico, de los insumos, las productividades claves y las eficiencias
- La Gestión de Procesos

De cada uno de estos aspectos se deben incluir todas las variables que se consideran críticas de controlar, para garantizar una adecuada gestión operativa, poniendo en cada una los valores a lograr, contra los cuales se comparan luego los reales.

El ciclo de relevamiento de cada una de las informaciones debe ser tal que permita la corrección más inmediata de la gestión con el menor deterioro de su performance. A continuación será ampliado este tema.

2.4 Análisis de la gestión: relaciona los datos reales con los valores objetivos fijados en el tablero de control, para detectar tendencias y desvíos. Puede tener 3 enfoques:

- **Análisis Histórico**
- **Análisis Sistémico**
- **Perspectiva externa**

Debe determinar qué se controla, cuándo se controla, quién lo controla (un individuo, un comité), con qué frecuencia se controla (si se trata de un control diario, semanal, mensual)

2.5 Mejora Continua de la gestión: Se hace a partir del Plan Maestro de Problemas y de los puntos críticos a concretar (PMP) y del *To do List*, que es el listado de acciones que se deben realizar para que la gestión funcione, que se han obtenido al realizar el análisis de la gestión.

3. Las variables de análisis de la gestión operativa:

- **Gestión del *output*:** Nivel de eficacia y calidad en los productos o servicios,
- **Gestión del *input*:** Nivel de consumo y costo de los recursos, y los índices de productividad y eficiencia en su uso,
- **Cumplimiento de los procedimientos.**

La Gestión Operativa pone su foco indirectamente en la efectividad. En forma directa su foco es el plan. Es por ello que su eje principal se encuentra en la implementación del plan y no en la efectividad. Para lo que es necesario, en primer lugar, tener definidos los productos y servicios con los cuales se realizará el aporte, luego cómo se realizará el control de dicho aporte y

finalmente, qué tipo de controles se realizarán sobre los recursos y procesos utilizados para su elaboración.

Por lo tanto la Gestión Operativa como resultado implica controlar y garantizar:

1. El logro de los *outputs* (Servicios o Productos) requeridos a la gestión.
2. Un nivel adecuado de consumo de los *inputs* (insumos externos o semielaborados internos) que requiere el sector para gestionar.
3. La ejecución de las Tareas y Procesos del sector según las prácticas operativas y procedimientos definidos como adecuados para la gestión.

3.1 Gestión de los resultados

El control de los *outputs* se realiza a través de tres variables:

- La cantidad
- El plazo
- Las especificaciones

La cantidad y el plazo se miden a partir del cumplimiento de la eficacia operativa (es decir, si cumplen los plazos y cantidades previstas en el programa de trabajo para los productos y servicios a realizar).

$$Eficacia\ de\ cantidad = \frac{Cantidad\ real\ realizada}{Cantidad\ programada} \times 100\%$$

$$Eficacia\ de\ plazo = \frac{Cantidad\ realizada\ a\ término}{Cantidad\ programada\ total} \times 100\%$$

Cabe aclarar que también se encuentra la eficacia estratégica que consiste en la definición de las cantidades y plazo, es decir, verificar si las cantidades y plazos se han definido correctamente, sino implican horizontes muy lejanos que puedan resultar imposibles de alcanzar, o contrariamente, que se hayan definido horizontes muy cercanos, que no representen desafío alguno para la organización.

Las especificaciones se miden a partir del cumplimiento de la calidad operativa (es decir si cumplen las especificaciones previstas en el Programa de Trabajo para los Productos o Servicios a Realizar).

$$\text{Calidad interna} = \frac{\text{Unidades producidas que cumplen las especificaciones}}{\text{Unidades producidas}} \times 100\%$$

$$\text{Calidad externa} = \frac{\text{Unidades entregada que no fueron devueltas}}{\text{Unidades entregadas}} \times 100\%$$

La calidad estratégica está relacionada con la definición de la especificación propiamente dicha, es decir, el grado de rigurosidad, características, propiedades, materiales, recursos en general, que se determinan como necesarios para llevar a cabo los procesos y servicios.

3.2 Gestión de los insumos

El control de los *inputs* se realiza a través del control de los insumos que requiere el sector para operar. Se realiza a través de dos puntos de vista:

- Costos
- Operativo

Los dos puntos de vista son importantes, pero para el personal operativo el indicador que resulta más relevante es la unidad física, por lo tanto a él le resultará más importante el punto de vista operativo, ya que es el que se mide en unidades físicas. Mientras que los costos se miden en unidades monetarias, por lo tanto serán más representativos para la dirección de la organización.

El control de los *inputs* requiere de un proceso de cinco etapas, independientemente del punto de vista que se aplique:

- 1 Definir cuáles son los insumos críticos** que requiere la operación, por su necesidad física para la operación, como también por el impacto económico por su costo.
- 2 Medir el gasto de cada insumo:** primero se deben jerarquizar los insumos (ABC desde el punto de vista de los costos y desde el punto de vista operativo) y luego prever el consumo, y medir el gasto de cada insumo crítico, desde el punto de vista físico (cantidad gastada) y desde el punto de vista económico (dinero gastado por cantidad y precio).
- 3 Definir y medir las productividades claves:** los índices de productividad permiten entender en que se usan los recursos.
- 4 Definir para cada productividad una productividad Standard:** cantidad razonable de insumo utilizado por producto. Esto puede hacerse: por cálculos técnicos, analizando la propia historia, haciendo un *benchmarking* con la historia y realidad de otras gestiones análogas.

5 **Comparar la productividad real con la productividad estándar:** El resultado de esta comparación se llama eficiencia.

- **El primer paso de la gestión de insumos** es definir cuáles son los insumos críticos que requiere la operación:
 - tanto por su **necesidad física** para la operación, es decir, que sin ese insumo sería imposible llevar a cabo el proceso de elaboración del producto o la prestación del servicio, sin tener impacto sobre los costos.
 - como por **impacto económico**, es decir, por su costo. Este insumo si tiene impacto sobre los costos.

Se debe medir el gasto de cada Insumo.

- **El segundo paso de la gestión de insumos** es prever el consumo, y medir el gasto de cada insumo crítico:
 - desde el punto de vista físico (cantidad gastada)
 - desde el punto de vista económico (dinero gastado por cantidad y precio)

- **El tercer paso de la gestión de insumos** es definir y medir las productividades claves. La productividad es la relación entre los insumos utilizados y los productos o servicios realizados con los mismos. La definición imaginativa y adecuada de diversos índices de productividad permite entender en que se usan los recursos. En esta etapa resulta clave la definición de las productividades que resulten claves para el control de la gestión, ya que si no resultan representativas y significantes, a pesar de hacer todas las mediciones definidas, las mismas no generaran aporte para el control de la gestión. Por ejemplo una productividad debiera estar focalizada en el producto estrella de la organización.

$$Productividad = \frac{Cantidad/Costos\ de\ todos\ o\ un\ prodcto/servicio}{Cantidad/Costos\ de\ todos\ o\ un\ recurso} \times 100\%$$

Para el cálculo de la productividad existen dos tipos de restricciones:

- Si se fabrica más de un tipo de producto, para el cálculo de la productividad total no se pueden sumar las unidades totales producidas, ya que las mismas no son homogéneas.
- Si para la fabricación de un producto se requiere más de un insumo tampoco se podrán sumar para tener el cálculo total de los mismos, ya que también resultan unidades no homogéneas.

Para superar estas restricciones no se deben considerar en el cálculo de la productividad ni todos los productos ni todos los insumos. Con un criterio ABC se seleccionan algunos productos e insumos: los que aporten información más valiosa para la gestión. Es por ello que para dar sentido a la determinación numérica del indicador de productividad se adoptan algunas definiciones complementarias, donde el alcance de los productos o insumos considerados en el cálculo es más limitado:

		PRODUCTOS ANALIZADOS		
		PRODUCTIVIDAD TOTAL		PRODUCTIVIDAD PARCIAL
		TODOS	ALGUNO	ALGUNO
RECURSOS ANALIZADOS	TODOS	PRODUCTIVIDAD GLOBAL	$\frac{\text{Productos}}{\text{Recursos}}$	$\frac{\text{Producto A}}{\text{Recursos}}$
	ALGUNO	PRODUCTIVIDAD ESPECIFICA	$\frac{\text{Productos}}{\text{Recurso X}}$	$\frac{\text{Producto A}}{\text{Recursos X}}$

Siempre que se elija más de un producto o más de un insumo para reunirlos en el mismo indicador deberemos realizar supuestos y simplificaciones a efectos de homogeneizar unidades, con la consecuente pérdida de precisión.

Para el análisis de las productividades se debe considerar la siguiente estructura de tiempos:

TIEMPO CALENDARIO				
TIEMPO NO POSIBLE	TIEMPO POSIBLE			
	TIEMPO NO DISPONIBLE	TIEMPO DISPONIBLE		
Feriado	Parada programada anual	INTERRUPCIONES NO OPERATIVAS	INTERRUPCIONES OPERATIVAS	TIEMPO NETO EFECTIVO OPERATIVO
Descanso obligatorio	Vacaciones del personal			
Turnos sin trabajo previsto	Paros gremiales y asuetos	Causas mecánicas	Causas varias de producción	
	Corte de energía externa	Causas eléctricas	Tiempos de preparación	
	Falta de materia prima	Causas varias de mantenimiento		
	Falta de monte	Causas ajenas a mantenimiento y producción		
	Valle saturado			

De considerar más de un producto o insumo es posible encontrar relaciones de equivalencia válidas entre las unidades físicas de cada uno de ellos. Esto nos lleva a definir el concepto:

- **Producción equivalente:** es la expresión en unidades físicas homogéneas de la cantidad total de un conjunto de productos o servicios diversos.
- **Productividad global parcial:** se expresa en términos de unidades de producto elaboradas, respecto de unidades monetarias gastadas en los insumos consumidos en su elaboración.
- **Productividad global total:** es análoga a la anterior, pero el producto se expresa en unidades equivalentes, cuando esto es posible.

Existen indicadores de productividad que adoptan definiciones inversas a las expresadas, pero son igualmente válidas:

- **Consumo específico:** es la cantidad consumida de un cierto recurso por unidad de producto elaborado. Es la relación inversa de la productividad específica.
- **Puesta al mil:** es un caso particular de la anterior. Se aplica a la materia prima principal. Da idea de la cantidad de esa materia prima consumida por cada unidad por cada unidad de la misma presente en el producto terminado. Suele ser un valor cercano y superior a 1. Es adimensional.
- **Caída:** es el valor en exceso respecto de 1 de la puesta al mil. Se clasifican en:
 - Caída tecnológica, que es el material que se consume en exceso a causa de limitaciones propias de la tecnología.
 - Caída de aceptación: es el material consumido en el producto fuera de especificación.
- **El cuarto paso de la gestión de insumos** es definir para cada productividad una productividad estándar, es decir la cantidad de insumo razonable a consumir por producto. Esto puede hacerse: por cálculos técnicos (consumo de electricidad con una bomba de agua de 1 hp), por cálculos históricos propios, o por cálculos históricos de otros (haciendo un *benchmark* con la historia y realidad de otras gestiones análogas).

Cabe aclarar que no debe confundirse la productividad estándar con la productividad objetivo. La productividad estándar es aquella a la cual debo alcanzar, pero si se encuentra muy lejana a la productividad actual / real debe proponerse como objetivo una productividad intermedia, un valor que progresivamente se acerque a la productividad estándar.

- **El quinto paso de la gestión de insumos** es comparar la productividad real con la productividad estándar. El resultado de esta comparación se presenta como:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Productividad Estándar}}{\text{Productividad Real}} \times 100\%$$

La eficiencia también puede ser operativa y estratégica. La eficiencia operativa es aquella que mide el cumplimiento o no de la productividad estándar. Cuestiona la productividad estándar. La eficiencia estratégica es aquella que cuestiona a la tecnología, basada en aspectos económicos. Por ejemplo, para incrementar la productividad, la organización requiere modernizar su equipamiento, la eficiencia estratégica cuestiona si económicamente esto es conveniente, comparando los beneficios obtenidos con los gastos generados.

3.3 Gestión de los procedimientos

Es la gestión relacionada con los Procesos (la “S” de Sistemas de las “7 S”) asumidos como críticos para garantizar el logro de la Gestión de Resultados y de Insumos. Entendiendo como procesos a las agrupaciones de las tareas del sector en conjuntos significativos por afinidad o por su relación para el logro de algún objetivo.

Dicha gestión implica:

1. La Identificación de los procesos críticos
2. La Definición de sus procedimientos
3. La difusión
4. El control de su cumplimiento

4. Evaluación de la Gestión Operativa como como proceso y como resultado

El diagnóstico de la Gestión Operativa debe relevar en primer lugar si está siendo afectado el cumplimiento del programa de trabajo definido para implementar el plan estratégico, analizando si hay oportunidades o problemas en:

1. La Gestión de Resultados:

- 1.1. La eficacia: grado de cumplimiento de los plazos y cantidades
- 1.2. La calidad: grado de cumplimiento de las especificaciones de producto o servicio

2. La gestión de Insumos:

- 2.1. Insumos clave: nivel de su consumo físico (cantidad) y económico (costo)
- 2.2. Productividades claves definidas: su evolución positiva o negativa

2.3. Eficiencia: cumplimiento de los estándares de Productividad definidos

3. La Gestión de Procesos:

- 3.1. Si están definidos los Procesos Clave
- 3.2. Si cada uno tiene procedimientos documentados y actualizados
- 3.2. Si los Procedimientos son conocidos y comprendidos y cumplidos
- 3.4. Nivel de cumplimiento de los procedimientos

El diagnóstico de la gestión operativa debe relevar en segundo lugar si las etapas de la gestión operativa se están realizando del modo adecuado viendo si hay alguna que no se cumple, o que se implementan mal, lo que representa un problema, o que podría realizarse mejor, lo que representa una oportunidad, con las consecuencias que esto puede tener sobre el cumplimiento:

1. En lo que hace al programa:

1.1. El programa en sí:

- Directamente no existe.
- Existe pero tiene huecos.
- No se actualiza.

1.2. El programa y el grupo de trabajo:

- No lo conoce.
- Lo conoce pero no lo comprende.
- Lo comprende pero no participó ni opinó en su elaboración.

2. En lo que hace al Tablero de Control:

2.1. El tablero de control en sí mismo:

- No existe.
- Existe pero tiene huecos.
- No se actualiza.

2.2. El Tablero de Control y el grupo de trabajo:

- No tiene acceso a la información.
- Tiene acceso pero no lo sabe leer ni lo comprende.
- Lo comprende pero no participó ni opinó en su elaboración.

3. En lo que hace al Control de Gestión:

3.1. El Control de Gestión en sí:

- No se realiza.
- Se realiza pero no con la periodicidad adecuada a las tareas del sector que puede requerir un ritmo por turno, diario, semanal y como mínimo mensual.

- No es integral.

3.2. El control de gestión y el grupo de trabajo:

- El grupo no participa ni conoce los resultados del control de gestión.
- El grupo participa pero no con la integración adecuada a la forma en que se realizan las tareas del sector que puede requerir se haga por turnos, por todo el personal conjuntamente o por subgrupos.
- El grupo participa pasivamente.
- El grupo participa activamente pero se informa de la gestión recién en la reunión.

3.3. PMP y To do List:

- Los documentos en sí mismos:
 - No existen.
 - Existen pero son incompletos.
 - No se actualizan y controlan.
- Los documentos y el grupo de trabajo:
 - No los conocen.
 - Los conocen pero no los comprende.
 - Los comprende pero no participó ni opinó en su elaboración.

4. En lo que hace al proceso de mejora de la gestión en sí mismo:

4.1. El proceso de mejora de la gestión en sí:

- No se realiza.
- Se realiza pero no en forma sistemática y permanente.
- No es integral y no abarca todo el PMP.

4.2. El control de gestión y el grupo de trabajo:

- El grupo no participa.
- Hay participaciones parciales.
- El grupo participa como asumiendo una responsabilidad “plus” a su gestión.

2.6 La revisión permanente de la Gestión operativa desde la óptica de la efectividad

Dado el entorno tan cambiante en el cual desempeñamos nuestras funciones, es necesario realizar una excesiva gestión. La misma consiste no sólo analizar la gestión operativa, sino al mismo tiempo analizar la gestión estratégica. Esto se debe a que podemos estar muy concentrados en garantizar el cumplimiento de las tareas, gestión operativa, y mientras tanto el entorno cambia y queda desactualizada la concepción estratégica, la que había dado origen a la operativa. Es por ello que debemos ejercer de forma simultánea:

- la Responsabilidad Operativa (RO) de cumplir lo establecido
- la Responsabilidad Estratégica (RE) de cuestionarse lo establecido para verificar si realmente lo lleva al logro de la efectividad

Analizando la eficacia:

- RO: Consiste en cumplir los plazos y las especificaciones definidos en el Programa de trabajo.
- RE: Consiste en cuestionarse si los plazos y las especificaciones son los adecuados para una alcanzar la efectividad de la gestión.

Analizando la calidad:

- RO: Consiste en cumplir con las especificaciones previstas en el Programa de Trabajo.
- RE: Consiste en cuestionarse si las especificaciones del Programa son las adecuadas.

Analizando la eficiencia:

- RO: Consiste en cumplir con la productividad estándar.
- RE: Consiste en cuestionarse si el estándar es válido y repensar si la tecnología aplicada (que acota la productividad posible) es la adecuada.

Analizando los procesos:

- RO: Consiste en conocer los procesos definidos y cumplirlos.
- RE: Consiste en cuestionarse si los proceso definidos son los que deben estar definidos (puede haber procesos innecesariamente definidos o haber faltantes) y cuestionarse si su definición es la adecuada.

5. Temas de profundización:

5.1 El análisis de la gestión como factor clave

El **Análisis de la gestión operativa** es el cuarto paso del proceso de la gestión operativa. En esta etapa deben relacionarse los datos reales con los valores objetivos fijados en el Tablero de Control para detectar tendencias y desvíos.

El análisis de la gestión operativa puede tener 3 enfoques:

1. **Análisis histórico:** El análisis debería abarcar no sólo la información del último mes sino el acumulado del ejercicio e incluso de años anteriores a los efectos de revelar las principales tendencias y desvíos para comprender la evolución de cada indicador a lo largo del tiempo, los ciclos que pudiera cumplir o las influencias de agentes externos al sistema. La apreciación de tendencias sólo es factible si se observan las series de datos.
2. **Análisis sistémico:** La información obtenida a partir del Tablero de Control debe ser interpretada como un todo coherente para tener una idea clara de las interrelaciones en la gestión. Ningún indicador por sí solo será significativo si no es leído en el contexto del resto de los indicadores que ahí se incluyen.

3. **Perspectiva externa:** Todo el análisis debe ser hecho con una permanente revisión del contexto y en un continuo *benchmark* con otras empresas y organizaciones.

El ciclo del análisis de la gestión debe ser consistente con el ciclo de la gestión de modo de poder corregir la misma lo antes posible con el menor deterioro posible de su performance. De acuerdo a cada situación puede ser necesario hacerlo por turno, diario, semanal, mensual, o en ciclos más amplios.

El grupo de análisis de la gestión debe ser consistente con el grupo operativo que es responsable de la misma y hacerse de forma conjunta con todo el grupo.

La reunión de gestión debe tener foco en el análisis e identificación de desvíos. Una reunión es más pobre cuanto más tiempo se dedica, en la misma, a compartir información. La reunión de gestión madura es aquella a la cual los participantes concurren ya teniendo el dominio de la información y dedican el tiempo de la misma a su análisis.

La participación del personal en el análisis de la gestión puede variar según las circunstancias, pero debemos esperar que sea:

- Mínima: si el personal está informado, y comprende sus desvíos y logros.
- Máxima: si el personal realiza el análisis en forma conjunta con su jefatura y pares.

Como producto final de todo el análisis de Gestión se elaboran de dos documentos que son la base de la acción correctiva de la misma:

- El TO DO LIST: son los problemas y las oportunidades de inmediata atención o resolución.
- El PLAN MAESTRO DE PROBLEMAS (PMP): son los problemas y las oportunidades que involucran el diseño de un plan de acción para su resolución.

Un grupo de trabajo maduro comparte al detalle la *To do List* y el PMP.

5.2 Integración del esquema anterior con la Visión del Tablero de Mando Integral

El cuadro de mando integral surge como respuesta a la necesidad, por parte de los directivos de las organizaciones, de contar con una herramienta que les permitiera controlar el cumplimiento de la estrategia y la misión. Dicho modelo posee cuatro perspectivas, sobre las cuales Kaplan y Norton se hacen una pregunta:

- las finanzas: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?
- los clientes: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- los procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

- la formación y el crecimiento: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?

El cuadro de mando integral va más allá de objetivos financieros como lo hacían modelos anteriores. Este modelo permite a los directivos conocer cómo cada unidad de negocio crea valor para los clientes presentes y futuros, pero además forma parte de un sistema de información para los empleados de todos los niveles jerárquicos de la organización. Esto facilita la comunicación hacia los niveles inferiores, para que ellos conozcan cómo sus decisiones y acciones afectan a las finanzas de la organización.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo utilizan como sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Realiza procesos de gestión decisivos:

- Aclara y traduce la visión y la estrategia
- Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos
- Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas
- Aumenta el *feedback* y formación estratégica

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando dan equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, entre las medidas objetivas y las subjetivas. Las perspectivas tienen como foco:

- **Perspectivas financieras:** indican si la estrategia de una organización y su implementación están contribuyendo al cumplimiento del plan. Los indicadores financieros se relacionan con la rentabilidad, medida de los ingresos, rendimiento del capital empleado, etc.
- **Perspectivas del cliente:** los directivos identifican los segmentos de los clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y sus medidas de actuación. Los indicadores se relacionan con la satisfacción del cliente, la retención de clientes, nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, participación del mercado en los segmentos seleccionados. Y también deben incluir el valor agregado que la empresa aporta a los clientes.
- **Perspectivas del proceso interno:** los directivos identifican los procesos críticos donde la organización debe ser excelente. Serán los que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los objetivos financieros. Se deben incluir tanto los procesos por los cuales se entregan los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy, como así también incluir los procesos de innovación, aquéllos que desarrollarán productos nuevos para los clientes actuales o nuevos.
- **Perspectivas de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. De los objetivos financieros, de clientes y de los procesos internos, del cuadro de mando integral, surgen las capacidades necesarias de las personas, los sistemas y

procedimientos para cumplirlos. Si éstos se comparan con los reales se determinará una diferencia, la cual deberá ser cubierta por la formación y crecimiento. Los indicadores incluyen entre otros aspectos, la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, además de incluir las habilidades necesarias para enfrentar el nuevo entorno competitivo.