



---

muy importante: “El proyecto que debe liberar de tiempo a la fuerza de ventas está **retrasado**” y esta es la causa real del problema.

No es raro el caso en que una iniciativa se vuelve tan importante de monitorizar su progreso que es directamente un objetivo estratégico, que será medido con indicadores que tienen dos naturalezas distintas:

a) **indicadores resultado**, serían los indicadores que miden los resultados de la ejecución de la iniciativa. Por ejemplo, la iniciativa “Ejecución del plan global de ahorro de costes general” sería medido por el % de ahorro sobre costes que representa cada mes durante todo el año.

b) **indicadores de progreso de la iniciativa**, que miden cuánto ha avanzado el proyecto en cuestión. Suponiendo el mismo ejemplo anterior, como el plan de ahorro de costes general estará compuesto de varias etapas, podemos medir el grado de avance porcentualmente de 0% que indica que el proyecto no ha empezado a 100% que indica que ya ha terminado.

Cuando las iniciativas no son tan importantes para que sean objetivos estratégicos conviene usar indicadores de progreso para tener todos los proyectos de la empresa relevantes bajo control.

Hace ya algún tiempo que existe una matriz denominada OVAR que cruza las iniciativas (proyectos) con los objetivos estratégicos, mostrando en cuáles impacta cada una de ellas. Además muestra el responsable del proyecto y puede enriquecerse con la fecha de inicio, de fin, estado del proyecto e incluso un pequeño gráfico gannt.

Jaume Juan  
[jjuan@apesoft.com](mailto:jjuan@apesoft.com)

#### Artículos relacionados:

- Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral
- El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado
- ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando Integral en momentos de cambios?
- Dibuje su estrategia
- Propuesta de valor. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?
- ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?

28.10.2006

## ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?

Al plantear una estrategia bien detallada, tarde o temprano acabaremos hablando de la formación. ¿Pero qué formación? ¿A quién formamos? ¿Es el plan de formación general que tiene toda empresa?

Pues bien, en el contexto de cuadro de mando integral donde lo que nos importa es trasladar a la ejecución una estrategia planteada, debemos centrarnos en la formación de unos pocos individuos, es lo que se denomina **perfiles estratégicos**. Es decir, para cualquier estrategia definida, existe un conjunto reducido de familias de puestos de trabajo que son muy importantes para la ejecución de dicha estrategia, y además se cumple la ley de Pareto: menos de un 20% de las familias de puestos de trabajo de la empresa serán estratégicos para la ejecución de la misma. Cabe señalar que cada estrategia puede tener perfiles estratégicos distintos, ya que no estamos hablando de "quién, en general es estratégico para la empresa" sino de "quién, si se quiere ejecutar tal estrategia, es importante para ello".

Una vez identificados los perfiles estratégicos, debemos de estudiar **qué formación les falta para poder ejecutar eficazmente los procesos internos que hayamos considerado claves**. Una buena técnica que ayudaría es **definir qué competencias** son necesarias (gestión por competencias), pero esto ya lo comentaremos en otro artículo.

Recuerdo un proyecto donde la parte comercial era estratégica para poder ejecutar los planes, concretamente una fuerza de 11 comerciales que siempre habían vivido de explotar su cartera, y ahora la estrategia mandaba adquirir nuevo cliente y por tanto prospectar mercado. No tenían las habilidades necesarias para ello, ni conocían las nuevas herramientas que se iban a poner a su disposición, por lo tanto se definieron planes de formación para ese grupo, considerado perfil estratégico, tanto para potenciar habilidades como para uso de metodologías y herramientas.

Pero ¿Cómo se mide un plan de formación? pues como muchos otros objetivos estratégicos se puede medir el efecto del mismo o su ejecución. El efecto de un plan de formación podría ser

el "gasto en formación" que se ha producido. Desde mi punto de vista es una forma un tanto "engañosa" de medir los planes ya que el indicador **gasto en formación** podría ser OK pero realmente se ha gastado en cursos no necesarios. Es mejor medir la ejecución del plan de formación, y una buena forma de

PLAN DE FORMACION														
	Nombre Curso	Tipo Curso	Publico	Metas a las que apoya	Relacionado con proyecto	Horas objetivo Alum.	Objetivo Total	Total Obj. Acum	Horas reales Alum.	Reales Total	Total Real Acum	Cump. Mes	Cump. Acum.	
<b>Octubre</b>							<b>88</b>	<b>88</b>			<b>72</b>	<b>72</b>	<b>82%</b>	<b>82%</b>
	Formación Habilidades de venta	Presencial				4	15	60	4	15	60			
	Formación ejecución estratégica	Presencial				4	4	16	4	3	12			
	Gestión personal del tiempo	Electrónico				2	6	12	0	6	0			
<b>Noviembre</b>							<b>40</b>	<b>128</b>			<b>38</b>	<b>110</b>	<b>95%</b>	<b>86%</b>
	Introducción a la gestión de proyectos	Presencial				2	5	10	2	4	8			
	Gestión de reuniones	Electrónico				2	15	30	2	15	30			
<b>Diciembre</b>							<b>60</b>	<b>188</b>			<b>48</b>	<b>158</b>	<b>80%</b>	<b>84%</b>
	Argumentarios de Centros de estética	Presencial				2	15	30	2	13	26			
	Conceptos de margen y cuenta explotación	Electrónico				2	15	30	2	11	22			

---

hacerlo es definir en un Excel ese plan, mes a mes con los cursos planificados, los alumnos previstos y las horas de formación, junto con los alumnos y horas reales que se han formado. La comparativa real vs previsto dará origen al indicador % **cumplido del plan estratégico de formación**. Si no se desea llegar a tanto detalle también podemos medir simplemente la ejecución de cursos: % de cursos realizados vs planificados.

Jaume Juan

[jjuan@apesoft.com](mailto:jjuan@apesoft.com)

**Artículos relacionados:**

- Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral
- El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado
- ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando Integral en momentos de cambios?
- Dibuje su estrategia
- Propuesta de valor. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?
- Matriz Ovar. Medir los proyectos

27.11.2006

### Propuesta de valor ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?

Una de las piezas angulares del cuadro de mando integral es la **propuesta de valor a los clientes**.

La propuesta de valor es la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Por qué nos compran los clientes? o expresada en términos futuros, según un plan estratégico que tenga la empresa, sería ¿Por qué queremos a partir de ahora que nos compren los clientes?

Es muy interesante observar en los proyectos de cuadro de mando integral que hemos realizado hasta la fecha, cuando se hace esta pregunta, las distintas respuestas que obtenemos. Si las resumiera debería decir que -asombrosamente- en cierta medida se desconocen los motivos de porqué compra un cliente. Al menos no hay unos motivos de compra -supuestos- consensuados entre el equipo que define el cuadro de mando (incluyendo máximos directivos), y esto es reflejo de que **no existe una proposición de valor común conocida y consensuada**. Muchas veces, para incentivar encontrar respuestas a esta pregunta, introducimos la siguiente simulación:

Supongamos que un buen cliente se sienta a cenar con un cliente potencial. ¿Qué nos gustaría que el ya cliente le dijera al cliente potencial sobre nosotros? ¿Por qué motivos debería de convencer al cliente potencial para que trabaje con nosotros?

La proposición de valor agrupa todas las respuestas a estas preguntas, clasificadas en: (1) Selección o amplitud de gama del producto/servicio, (2) Precio, (3) Calidad, (4) Funcionalidad, (5) Servicio, (6) Relación e (7) Imagen.

Existen **diversas proposiciones de valor, en función de los segmentos y mercados a los que nos dirigimos**. Si estudiamos las proposiciones de valor de cada uno de ellos, encontraremos elementos comunes que queremos trasladar a todos nuestros clientes, y también elementos diferenciales propios de cada segmento.

**Las empresas conseguirán alcanzar los objetivos de crecimiento económico que se marquen si, y solo si, se producen los siguientes hechos: crecer captando nuevos clientes, crecer en algunos clientes actuales y retener a los otros con una rentabilidad aceptable**. No hay otro motivo de crecimiento económico (fuera del financiero o no orgánico). Como consecuencia lógica del mismo razonamiento, si se cumple la propuesta de valor a clientes, nos llevará al cumplimiento de esos crecimientos, por eso es tan importante la proposición de valor.

Cómo la proposición de valor va -meridianamente clara- dentro del cuadro de mando integral y en la perspectiva de clientes, cuando se comunica y despliega por toda la empresa, se comunican y despliegan también los mismos valores, argumentos, ventajas y beneficios consensuados que queremos aportar a los clientes.

---

También es interesante resaltar que a la hora de analizar para qué segmentos vamos a estudiar la proposición de valor, debemos preguntar ¿Quién es realmente mi cliente? ya que muchas compañías trabajan con una estructura de canal y por tanto tienen como cliente a su canal, pero también al cliente de ese canal (podría ser el cliente final). Es decir, **las empresas deben proporcionar valor a su canal y a toda la cadena de valor del mismo, hasta llegar al mismísimo cliente final o consumidor.**

Para finalizar, sólo añadir que **la proposición de valor tiene relación directa con los argumentarios de los comerciales y la imagen de la empresa**, y muchas veces cuando se define en un proyecto de cuadro de mando integral cambia radicalmente la forma de aproximarnos a los clientes, y la forma de conquistar y retener nuestro mercado.

Jaume Juan  
jjuan@apesoft.com

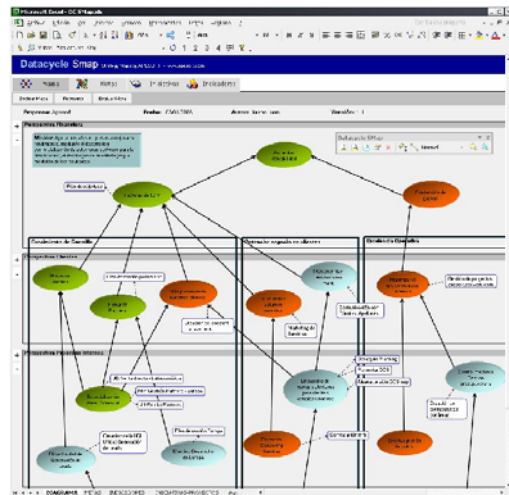
**Artículos relacionados:**

- Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral
- El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado
- ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando en momentos de cambios?
- Dibuje su estrategia
- ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?
- Matriz Ovar. Medir los proyectos

28.12.2006

## Dibuje su estrategia

Todas las empresas tienen una estrategia, más o menos formalizada, unos con planes estratégicos a 3-5 años, otros con planes de gestión y otros con presupuestos operativos. En cualquier caso, ha habido un **proceso de construcción (formulación) de la estrategia**, donde ha intervenido-probablemente- más de una persona. Además, **la estrategia deberá ser comunicada a muchas más personas y en cascada de arriba a abajo**, para que, se convierta en una estrategia ejecutable.



Bien sea en el proceso de formulación de la estrategia, o en el proceso de comunicación a la compañía, existe una **herramienta conceptual** muy sencilla para ayudar en ambos casos: **los mapas estratégicos**. Son diagramas muy sencillos de comprender que dibujan los objetivos estratégicos y las relaciones que hay de casualidad entre ellos, es decir, qué objetivos debemos potenciar primero para conseguir potenciar otros objetivos. Son diagramas que comunican de forma efectiva la estructura de una estrategia y además fuerzan al equipo que define la estrategia a encontrar respuestas que prueben que la estrategia es consistente y realista.

El mapa estratégico muestra los **objetivos estratégicos** como:

- 1.- Incrementar ventas
- 2.- crecer en distribuidores
- 3.- Ejecución eficaz plan de visitas
- 4.- Retener a clientes objetivo
- 5.- Reducir tiempo de procesamiento de pedido
- 6.- Ejecución eficaz del plan de sistemas estratégicos

y estos objetivos clasificados en **4 grandes áreas o perspectivas** del diagrama:

1.- Arriba, tenemos la **perspectiva financiera**, donde van todos los objetivos relacionados con qué resultados económicos queremos conseguir, EBITDAs, Ventas, Gastos, ... y de algún modo refleja el valor económico que ofrecemos a los accionistas de la empresa.

---

2.- Justo por debajo, tenemos la **perspectiva de clientes**, donde van todos los objetivos relacionados con adquisición, retención, cross-selling, satisfacción,... de clientes y además se define de forma clara la propuesta de valor al cliente, es decir por qué motivos nos va a comprar o seguirá comprando un cliente (de la propuesta de valor ya hablamos en otro boletín).

3.- Por debajo, encontramos la **perspectiva de procesos internos**, donde van todos los objetivos que cumpliéndose haremos realidad la perspectiva de clientes. Son objetivos de procesos internos como operaciones, procesos comerciales, marketing, i+d,...

4.- Finalmente, tenemos la **perspectiva de impulso o crecimiento**, donde se expresa si tenemos suficiente capital humano, capital de información y tecnología, y capital organizativo para llevar a cabo las tres perspectivas anteriores.

Finalmente añadir que **el mapa estratégico se ha convertido en una de las grandes herramientas para detallar una estrategia y hacerla realidad**, y forma parte muchas veces de un proyecto de cuadro de mando integral, donde primero se define el mapa y posteriormente se automatiza su seguimiento con indicadores.

Jaume Juan  
jjuan@apesoft.com

#### Artículos relacionados:

- Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral
- El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado
- ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando en momentos de cambios?
- Propuesta de valor. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?
- ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?
- Matriz Ovar. Medir los proyectos

29.01.2007

## ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando Integral en momentos de cambios?



Algunas veces escuchamos en nuestras acciones de consultoría que para una Compañía en concreto no es un buen momento para empezar determinados proyectos porque están en un proceso de cambio: (1) Reciente Comité de Dirección, (2) Cambios estratégicos, (3) Fusión reciente, (4) Cambios de sistemas, ... y esto es cierto para muchos tipos de proyectos, **excepto para el proyecto de Cuadro de Mando Integral.**

Salvo algunas excepciones, **construir y tener acabado un Cuadro de Mando Integral en procesos de cambio es un acierto.** La razón la encontramos en la definición actual de qué es y para qué sirve un Cuadro de Mando Integral:

Un Cuadro de Mando Integral:

1. Es un instrumento de gestión
2. Integrado con la planificación estratégica, con los procesos decisionales y con el análisis del rendimiento de una compañía.
3. Sirve para monitorizar la ejecución de unos planes estratégicos y operativos
4. Mediante el seguimiento de objetivos claves, proyectos e indicadores

El Cuadro de Mando Integral contemplará varias perspectivas del plan a ejecutar: (1) La financiera, (2) El mercado y los clientes (3) Los procesos internos (4) Nuestros recursos humanos, sus competencias y conocimientos (5) Nuestra cultura empresarial actual (6) Nuestros sistemas de información, (7) Los proyectos necesarios para activar el cambio, (8) Los resultados esperados de ese cambio, (9) Los objetivos parciales intermedios durante el cambio.



Por lo tanto, **Un Cuadro de Mando Integral es un instrumento para ejecutar el cambio y medir su progreso.** Sólo debemos definir que los planes que mida el Cuadro de Mando Integral sean precisamente los planes de cambio. El proceso de definición de un Cuadro de Mando Integral exige seguir una

---

estructura muy metódica y lógica, donde se marcan los puntos clave importantes y se mantienen discusiones muy saludables sobre los detalles de la ejecución, es decir va a transformar un plan teórico en un plan ejecutable para la realidad de la Compañía hoy en día.

Jaume Juan  
[jjuan@apesoft.com](mailto:jjuan@apesoft.com)

**Artículos relacionados:**

- Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral
- El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado
- Dibuje su estrategia
- Propuesta de valor. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?
- ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?
- Matriz Ovar. Medir los proyectos

22.02.2007

## El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado

Cuando se concreta la ejecución del plan estratégico y posteriormente se detallan los indicadores plasmándose en un formato electrónico, tenemos el primer resultado de todo el proyecto: un cuadro de mando con indicadores calculados según el periodo en el que estamos. Pero el proyecto no acaba aquí. Diríamos incluso que el proyecto de verdad sólo acaba de empezar, puesto que **el objetivo real es ejecutar la estrategia y ver su grado de avance, y no es meramente automatizar unos indicadores.**



Se comenta a menudo que uno de los riesgos de este tipo de proyectos es que decaigan en el tiempo, y muchas veces obedece a que el cuadro de mando queda como un informe más dentro del conjunto de informes de la compañía. **Es importante que situemos el informe del cuadro de mando dentro de un proceso continuo de uso y mejora,** plenamente integrado con otros procesos existente en la compañía como la planificación estratégica, la planificación operativa, el reporting y control de gestión, el funcionamiento regular con reuniones de seguimiento del comité de dirección, la mejora continua, etc ...

En nuestro caso, cuando terminamos la implantación tecnológica, abordamos la consultoría para determinar una política de uso que cuadre con el modus operandi de la compañía. Establecemos un **proceso que tiene 3 fases** distintas:

- Fase de análisis (comprensión)
- Fase de discusión (aprobación decisiones)
- Fase de mejora (ejecución decisiones)

La primera fase incluye el análisis a modo particular por cada responsable y nivel, de su cuadro de mando, mirando tendencias, semáforos y proyectos atrasados. El resultado es una serie de comentarios sobre la situación observada y una lista de acciones de mejora.

La segunda fase es la reunión de seguimiento mensual, organizada mediante unos roles que asumen los asistentes durante la reunión y un proceso estructurado de presentación y aprobación de mejoras.



---

La tercera fase es la planificación y ejecución de las decisiones tomadas, cuyo seguimiento se efectuará en la siguiente reunión mensual.

Jaume Juan

[jjuan@apesoft.com](mailto:jjuan@apesoft.com)

**Artículos relacionados:**

- Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral
- ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando Integral en momentos de cambios?
- Dibuje su estrategia
- Propuesta de valor. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?
- ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?
- Matriz Ovar. Medir los proyectos

27.04.2007

## Opciones para definir responsables de objetivos en el Cuadro de Mando Integral



El Cuadro de Mando Integral persigue facilitar la ejecución de la estrategia de la compañía o de un área. Pero la ejecución necesita definir claramente qué se va a hacer y quién lo va a hacer, lo que conlleva definir responsabilidades y responsables.

Vamos a comentar brevemente las **opciones que tenemos a la hora de definir responsables** dentro de un Cuadro de Mando. Podemos hacerlo, al menos, para dos grandes elementos:

- 1) Responsables de los indicadores
- 2) Responsables de los objetivos estratégicos

Los indicadores tienen a su vez dos **grandes tipos de responsables**: los responsables de la **fiabilidad de la información**, generalmente: IT, Finanzas o Control de Gestión; y los **responsables de mejorar el indicador a nivel de negocio**, es decir quién tiene relacionado su cargo y responsabilidades con lo que mide el indicador, y por lo tanto se le pueden pedir explicaciones.

Supongamos por caso el indicador "ventas de clientes A", el responsable de la fiabilidad del dato podría ser IT y el responsable de negocio del indicador el Director Comercial. En cambio el indicador "% Numero de visitas respecto al plan", podría tener al Director Comercial como responsable en ambos casos, puesto que la fiabilidad del dato depende de la introducción de visitas en un hipotético CRM que debe hacer la fuerza de ventas que de él depende. **Es relativamente fácil encontrar un sólo responsable por indicador, pero cuando no lo sea, pensar en quién contribuye más al éxito de este indicador nos puede ayudar a encontrarlo.**

Pero **más importante** que los responsables de los indicadores es **definir los responsables de los objetivos estratégicos**. Al fin y al cabo queremos conseguir objetivos estratégicos, no simplemente indicadores. Como un objetivo estratégico puede ser medido por varios indicadores a la vez (a veces es imprescindible que así sea), podemos tener distintos responsables de indicadores y por tanto se plantea el dilema de ¿cuál escogeríamos como responsable del objetivo estratégico?

Por ejemplo, el objetivo "Mantener la totalidad de clientes A", podría medirse con dos indicadores: "% clientes A activos" que debe ser el 100%, y con "% de quejas de clientes A no resueltas" como un indicador inductor. El % de clientes activos puede ser responsabilidad Comercial, pero el % de quejas de clientes A no resueltas podría serlo de Atención al Cliente. En estos casos hay que valorar:

---

1) La conveniencia de tener, siempre que podamos, un único indicador nos inclinaría a poner el Director Comercial como responsable, y así podría ser si valoramos a éste como último responsable y queremos que sea él que se preocupe de ello.

2) La conveniencia de implicar a todos los actores, haciendo a ambos: Director Comercial y Responsable Atención Cliente de conseguir el objetivo, de modo que en las explicaciones que se deban dar, mensualmente, sobre cómo va progresando ese objetivo, tendíamos a ambas personas presentando su visión y acciones correctoras, a tenor del valor de sus respectivos indicadores.

Por lo tanto no hay una regla fija y depende de los fines perseguidos. Si que existe, como en otros muchos casos, una serie de consideraciones que nos pueden ayudar a decidir **cuál es la mejor estrategia de responsabilización de los objetivos estratégicos.**

Jaume Juan  
jjuan@apesoft.com

#### Artículos relacionados:

- El Cuadro de Mando Integral no es un informe más, es un proceso que debe estar integrado
- ¿Para qué sirve un Cuadro de Mando Integral en momentos de cambios?
- Dibuje su estrategia
- Propuesta de valor. ¿Se ha preguntado alguna vez por qué le compran los clientes?
- ¿Cómo medir la formación en un Cuadro de Mando Integral?
- Matriz Ovar. Medir los proyectos