

## CAPITULO 1 – LA MEDICION Y LA GESTION EN LA ERA DE LA INFORMACION.

La importancia de contar con todos los elementos de medición necesarios para llegar a nuestra meta, la representa el Profesor Kaplan con el ejemplo de un jet en el cual solo se cuenta con un instrumento medición de velocidad aérea, cuando en realidad son varios los aspectos que son importantes medir y controlar para el vuelo de un avión.

Lo mismo sucede con las empresas en las cuales, no podemos solamente contar con algunas de las mediciones para lograr nuestros objetivos, sino que debemos contar con todas las mediciones necesarias.

### LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACION.

Durante la era industrial las empresas obtenían el éxito mediante las economías de escala, sin embargo, la aparición de la era de la información hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la era industrial quedaran obsoletas.

Ahora, la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y administrar sus activos tangibles y físicos.

*Nuevo entorno operativo.*

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento:

- a) **Funciones cruzadas:** Los procesos deben estar integrados, no funcionar en forma separada ya que propicia la no cooperación.

- b) **Vínculos con los clientes y proveedores:** Las operaciones de producción y aprovisionamiento se derivan de los pedidos de los clientes, no como resultado de los planes de producción.
- c) **Segmentación de clientes:** Se deben ofrecer productos y servicios a la medida de las demandas de los diferentes segmentos de clientes.
- d) **Escala global:** Se compite con las mejores empresas mundiales, se debe combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.
- e) **Innovación:** Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose, se debe aprender a anticipar a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y servicios nuevos y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías.
- f) **Empleados de nivel:** Ahora todos los empleados deben aportar algo de valor, por lo que saben y la información que puede aportar. Se debe invertir en el conocimiento de cada empleado, así como gestionar y explotar dicho conocimiento.

## **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El choque entre la fuerza irresistible de construir capacidades competitivas de largo alcance y el método inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico ha creado una nueva síntesis: El cuadro de mando integral, el cual contempla a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

El cuadro de mando integral 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.

El cuadro de mando se utiliza como un sistema de gestión estratégica, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. ACLARAR Y TRADUCIR LA VISION Y LA ESTRATEGIA.

Por consenso se determina al cliente objetivo y las metas financieras específicas.

2. COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS.

Una vez que todos lo empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer estrategias locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

3. PLANIFICAR, ESTABLECER OBJETIVOS Y ALINEAR LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS.

Los esfuerzos se dirigen hacia los procesos que son de importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. En este paso se cuantifican las metas a largo plazo, los mecanismos y recursos necesarios para alcanzarlos y establecer metas a corto plazo para indicadores financieros y no financieros.

4. AUMENTAR LA RETROALIMENTACION Y FORMACION ESTRATEGICA.

En este paso se vigila y se ajusta la puesta en práctica de las estrategias, y si es necesario, se hacen cambios fundamentales a la propia estrategia.