

Capítulo XXII

Valoración y Alineación Estratégica

Valoración y alineación estratégica

Tabla de contenido

1.-	El valor de un proyecto de TI.....	379
2.-	Valoración de proyectos de TI	380
2.1.-	Sistemas estratégicos	381
2.2.-	Aporte estratégico.....	382
2.3.-	Matriz de valoración estratégica.....	384
3.-	Alineación de estrategias de Henderson y Venkatraman	385
4.-	La metodología Balanced Scorecard.....	391
4.1.-	¿Qué es balanced scorecard?	391
4.2.-	Las perspectivas en BSC	392
4.3.-	Indicadores	394
4.4.-	Iniciativas	394
4.5.-	Jerarquía de BSC's	395
4.6.-	¿Cómo integrar proyectos de TI y objetivos?.....	396
4.7.-	Iniciativas y proyectos.....	399
4.8.-	Consideraciones de tipo práctico	400
4.9.-	Ejemplo	401

Valoración y alineación estratégica

1.- El valor de un proyecto de TI

Hoy día, reconocemos como verdad universal el “pecado” que cometen las organizaciones de TI al presentar sus proyectos, enfatizando las facilidades que ofrecerán, en lugar de enfatizar el valor que éstos aportarán a la empresa. Cientos de libros y artículos se han publicado sobre este particular, en ellos nos explican por qué los proyectos de TI no deben verse como un costo, ni justificarse por los ahorros que podrán derivarse al instalar el nuevo sistema o la nueva tecnología; sino que, por el contrario, deben verse como una contribución al funcionamiento eficiente del negocio, cuya justificación debe centrarse más en el valor que aportan al negocio.

Podríamos decir que, en general, todos estos artículos enfatizan aspectos como:

- Centrar la organización de TI en los sistemas críticos para la misión de la empresa.
- Alinearse con el negocio.
- Desarrollar la infraestructura tecnológica para que se constituya en una ventaja competitiva.
- Centrar el interés en el cliente.

En toda la literatura podemos observar la insistencia sobre aspectos como la alineación al negocio y la entrega o aporte de valor de los proyectos. Dándonos una idea bastante buena de cuál es el camino a seguir para cambiar la visión que se tiene de las organizaciones de TI, para dejar de ser vistas como “un centro de costos” y pasar a ser un “centro de valor”.

Expresar el valor de un proyecto no es una tarea compleja, puesto que los parámetros de referencia no son muchos: los objetivos, los problemas, las oportunidades de mejora y los factores clave de éxito, bien sean a nivel corporativo o de cada una de las áreas funcionales.

Un ejecutivo podrá entender con mucha facilidad el valor de un proyecto si se le presenta en función de dichos parámetros; esto es, si se

demuestra convincentemente lo que el proyecto aportará para el logro de un objetivo, para la solución de un problema, para el aprovechamiento de una oportunidad o en el apoyo a los factores clave de éxito.

Asimismo, la Gerencia de TI podrá mantener la atención del tren ejecutivo de la empresa y los Comités Funcionales, si logra mantener el vínculo de los proyectos con los parámetros arriba señalados no sólo al planificar, sino también al presentar el avance de los proyectos y al poner en operación el producto de esos proyectos.

En este capítulo revisaremos algunas formas de valorar y alinear los proyectos con los objetivos y estrategias del negocio.

2.- Valoración de proyectos de TI

De acuerdo con lo conversado en los capítulos de planificación, es claro que la selección y priorización de proyectos debe realizarse de acuerdo con los objetivos del negocio. Esto es, deben darse las prioridades más altas a aquellos proyectos que contribuyan más al éxito de la empresa o que rindan mayores beneficios.

Existen muchos métodos, modelos y criterios para categorizar proyectos, como los que señalamos a continuación:

1. Rackoff, Wiseman y Ullrich¹ señalan que la TI debe centrarse en el apoyo de estrategias competitivas como: liderazgo en costos, diferenciación, innovación, crecimiento y alianzas externas.
2. Porter y Millar² destacan el papel de la TI en la cadena de valor de una empresa, por lo que proponen, como criterio central para categorizar proyectos de TI, su capacidad para coordinar actividades en la cadena de valor de la empresa.
3. Cash, McFarlan y McKenney³ sostienen que, dada la disminución en los costos de las tecnologías, los sistemas de información han pasado de ser aplicaciones de apoyo al trabajo a convertirse en aplicaciones que permiten lograr

¹ RACKOFF, N., WISEMAN, C. y ULLRICH, W. (1985). *IS is for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process*. MIS Quarterly. Vol. 9. Pp. 285-294.

² PORTER, M.E. y MILLAR, V.E. *How Information Gives You Competitive Advantage*. (July-August, 1985). Harvard Business Review. Vol. 63, N° 4. Pp. 149-160.

³ CASH, J.I., Mcfarlan, F.W. y Mckenney, J. (1996). *Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Management*. Irwin Publishing

ventajas competitivas importantes y discuten el modelo de categorización de proyectos que a continuación resumimos.

2.1.- *Sistemas estratégicos*

El modelo de McFarland propone cuatro grandes categorías de sistemas:

Estratégicas	Alto Potencial
Aplicaciones críticas para el éxito futuro del negocio.	Aplicaciones que podrían ser importantes para el éxito futuro del negocio.
Aplicaciones de las cuales la organización actualmente depende.	Aplicaciones que son valiosas, pero no son críticas para el éxito del negocio.
Operacionales Clave	Soporte

1. *Sistemas estratégicos*

Los sistemas estratégicos son aquellos que aplican la tecnología de información para adquirir alguna ventaja competitiva. Esta categoría de sistemas es esencial para alcanzar con éxito los objetivos y estrategias del negocio. Al igual que con cualquier proyecto, es importante evaluar sus costos y beneficios; aunque, las razones de mayor peso para “darle luz verde” al proyecto probablemente son más intangibles que cuantificables. Por lo regular, estos sistemas tienen las siguientes características:

- Afectan a múltiples partes, tanto dentro como fuera de la organización. Por ejemplo, un sistema de reservaciones aéreas afecta tanto a las compañías aéreas, como a las agencias de viajes.
- Tienen un impacto significativo sobre el funcionamiento de las partes.
- Sus beneficios se derivan de un mejor posicionamiento en el mercado.

2. *Sistemas de alto valor potencial*

Los sistemas de alto valor potencial son aquellos que, en el futuro, podrían tener un alto valor estratégico. Normalmente, los beneficios de este tipo de sistemas no son bien conocidos, ya que corresponden a nuevas ideas u oportunidades tecnológicas, que aún no han sido suficientemente evaluadas.

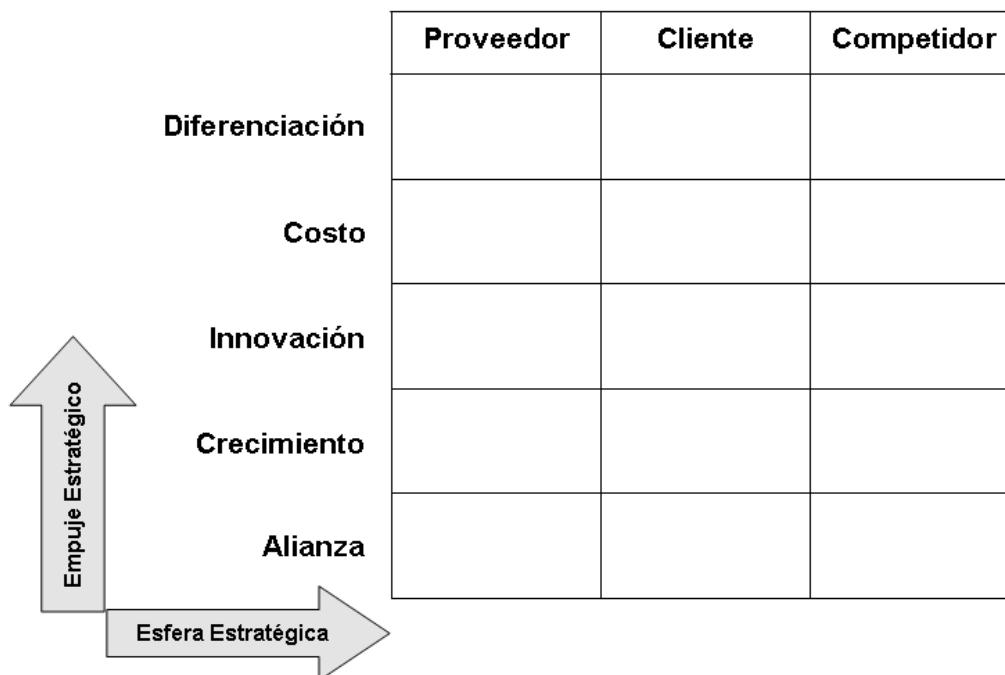
3. *Sistemas operacionales clave*

Son sistemas sobre los cuales descansa el negocio. Para estos sistemas, si bien la justificación de costos y beneficios es importante, en muchos casos la solución más económica no es necesariamente la más eficaz, por lo que no debe privar un criterio estrictamente financiero, sino que debe privar un balance entre costos, beneficios y riesgos.

4. *Sistemas de soporte*

Son sistemas que, si bien no son indispensables, es deseable tenerlos por su capacidad de mejorar la eficiencia operacional, la cual debe ser cuantificable, con el fin de incluirla como uno de los parámetros en la evaluación financiera.

2.2.- *Aporte estratégico*



El esquema de categorización propuesto por Rackoff, Wiseman y Ullrich, desarrollado para la empresa GTE, utiliza una matriz en la que se califica el aporte estratégico de un proyecto. En esta matriz se combina la línea de acción del proyecto -proveedores, clientes y competidores-, con el empuje estratégico -alianza, crecimiento, innovación, costo y diferenciación-.

Para valorar un proyecto en las diferentes esferas de acción, deberá evaluarse si el proyecto contribuye a:

1. En la esfera de los proveedores

- Mejorar la capacidad de negociación con los proveedores, para obtener mejores precios o condiciones.
- Reducir los costos de compra.
- Ser un mejor cliente y obtener trato preferencial o mejor nivel de servicio.
- Mejorar la calidad de los productos comprados.

2. En la esfera de los clientes

- Mejorar la calidad y los costos de nuestros servicios y productos.
- Reducir los costos para nuestros clientes.
- Mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
- Reducir la posibilidad de que nuestros clientes cambien su preferencia a otros proveedores.
- Mejorar el conocimiento de nuestros productos en el mercado.
- Mejorar nuestro conocimiento de nuestros clientes y sus necesidades.
- Atender nuevos mercados.

3. En la esfera de los competidores

- Diferenciar productos y servicios existentes o crear nuevos productos.
- Mejorar nuestros canales de distribución.
- Penetrar mercados dominados por la competencia.

Dentro de cada una de las esferas de acción de un proyecto, la forma como éste empuja o apoya las estrategias se califica de la siguiente forma:

1. Diferenciación

El proyecto contribuye a diferenciar la empresa, permitiendo obtener mejores precios de los proveedores o ser mejor para los clientes, asegurando una calidad perceptible o superar los niveles de servicio que brinda la competencia.

2. Costos

El proyecto contribuye a reducir costos, bien sea para los clientes o para los proveedores, de tal forma que se desarrolle una preferencia de parte de éstos a hacer negocio con nuestra empresa.

3. Innovación

El proyecto apoya la introducción de nuevos productos o servicios, o la introducción de nuevas formas de hacer negocio, transformando las relaciones con los clientes y las fuerzas que compiten en el mercado.

4. Crecimiento

El proyecto contribuye a aumentar los volúmenes de producción o de ventas, a expandir geográficamente los mercados de la empresa, o a flexibilizar y agilizar los procesos de producción.

5. Alianzas

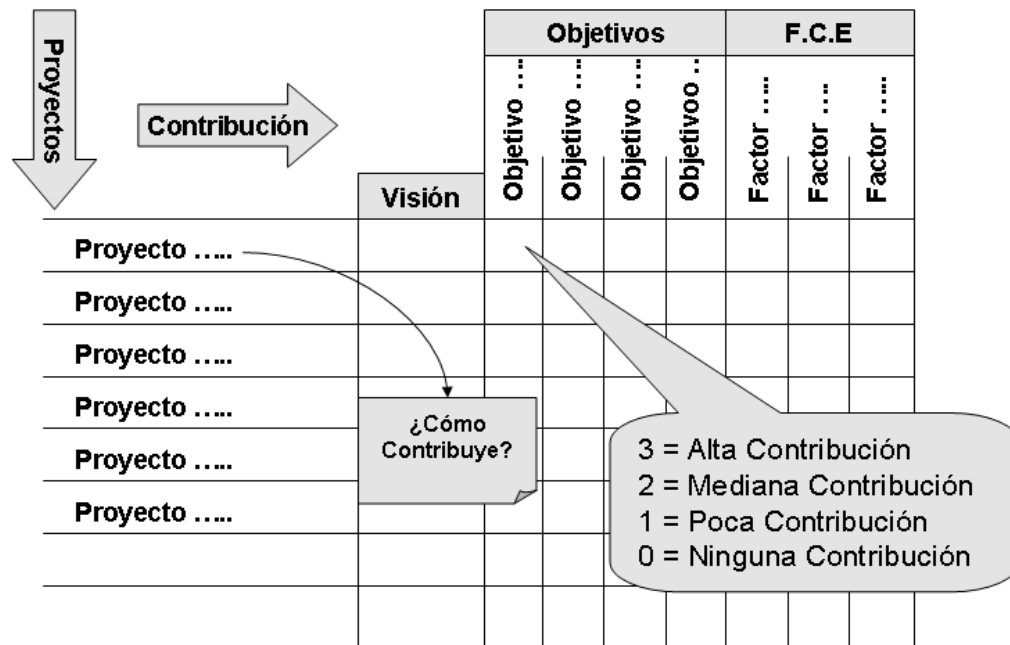
El proyecto contribuye a apoyar la administración de *joint ventures* o a inversiones en tecnología que dificulten la entrada de nuevos competidores o entorpezca.

La presentación de esta matriz puede incluir sólo elementos cualitativos, que permitan decidir si el proyecto evaluado es estratégico, de alto valor potencial, operacional clave o de soporte. También, puede establecerse algún esquema de calificación, de tal manera que pueda cuantificarse la valoración.

2.3.- Matriz de valoración estratégica

Una matriz de valoración estratégica esquematiza la contribución que hace un conjunto de proyectos al logro de la visión y los objetivos, así como también, muestra el apoyo de dichos proyectos a los factores clave de éxito. Al desarrollar una matriz de valoración estratégica, además de establecer el grado de contribución del proyecto a la visión, los objetivos y factores clave de éxito -alta, mediana, poca o ninguna-, también será importante que se describa esa contribución. Esto es, por qué se afirma que el proyecto hace ese grado de contribución y cómo contribuye el

proyecto al logro de la visión, al logro de los objetivos o cómo apoya a los factores clave de éxito.



3.- Alineación de estrategias de Henderson y Venkatraman

El modelo de alineación estratégica de Henderson y Venkatraman⁴ ayuda a establecer el alineamiento entre el negocio y las estrategias de TI.

Henderson y Venkatraman, en 1993, en su artículo del IBM Systems Journal, señalaban que la dificultad para poder valorar la importancia de las inversiones en TI se debía, en primer lugar, a la falta de alineamiento entre la estrategia del negocio y la estrategia de TI y, en segundo lugar, a la carencia de un proceso dinámico que mantenga el alineamiento continuo entre el negocio y los planes de las TI.

Los autores se plantearon varias preguntas, como las que se detallan a continuación, para formular sus conocidas perspectivas de alineación estratégica:

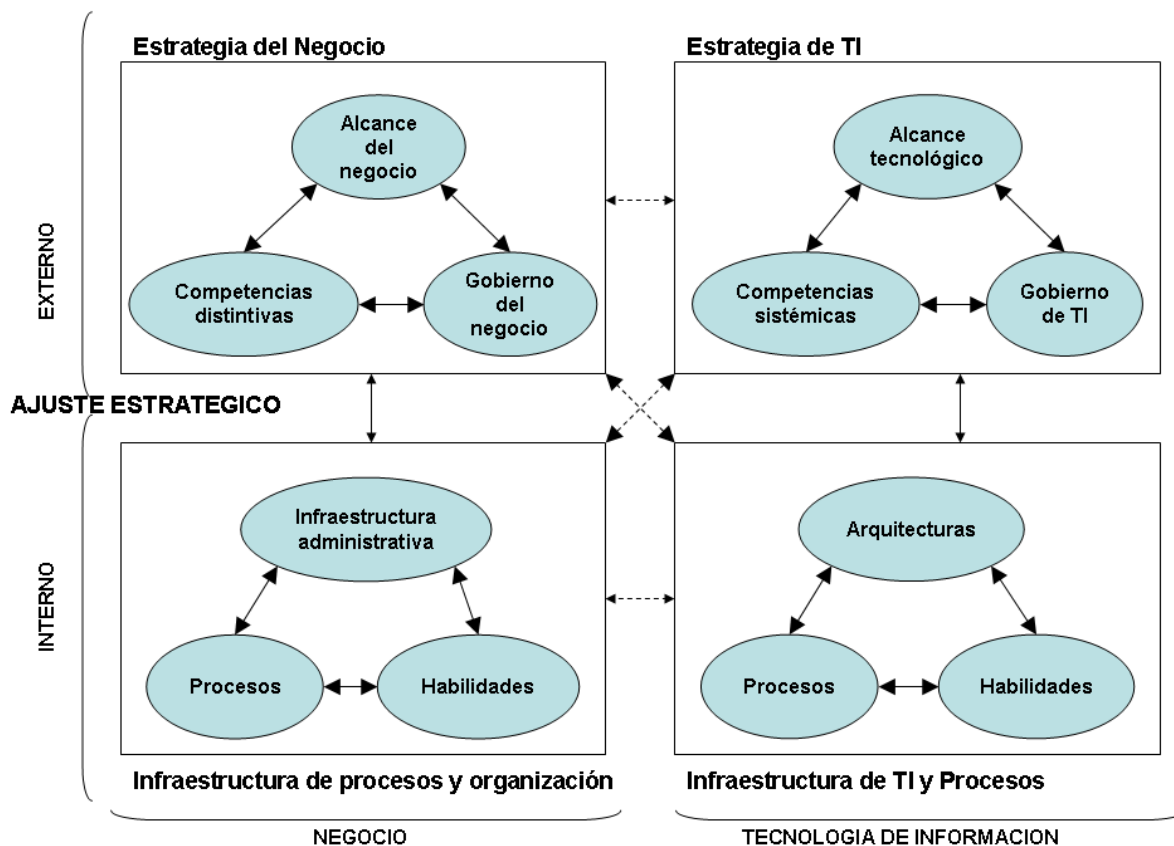
- ¿Cuáles son las implicaciones de TI en las operaciones de mi negocio? ¿Hoy día? ¿En el futuro?

⁴ Henderson and Venkatraman - IBM Systems Journal, VOL38, Nros. 2 y 3, 1999

- ¿Cuáles son las perspectivas alternativas para alinear las capacidades de TI con las operaciones del negocio?
- ¿El locus⁵ de las competencias de TI, está dentro o fuera de la operación?
- ¿Cuál es el rol de la alta gerencia en la alineación de las capacidades de TI?
- ¿Cómo debe organizarse la función de TI y cuál es el rol de la tercerización?
- ¿Cuáles son los criterios apropiados para evaluar los beneficios aportados por TI?

El modelo de alineación estratégica formulado por Venkatraman y Henderson se basa en dos variables:

- Ajuste estratégico (strategic fit).
- Integración funcional (functional integration).



⁵ Lugar específico donde se localiza o se presenta algo. El locus de control es el grado en que un individuo percibe el origen de su propio comportamiento de manera interna o externa a él.

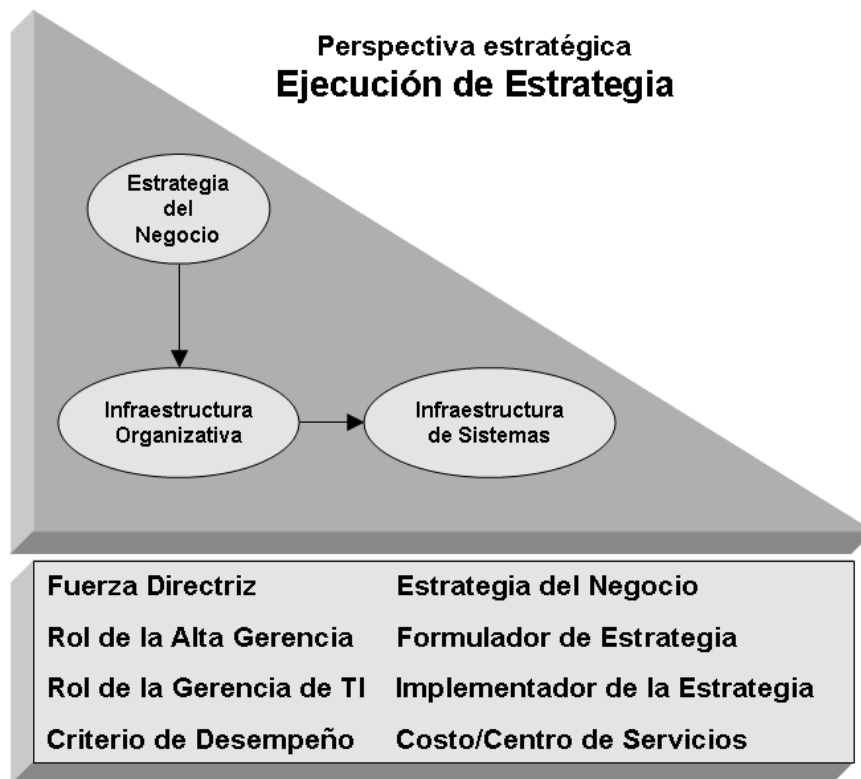
La primera de ellas reconoce la necesidad de que cualquier estrategia atienda los dominios externos e internos; siendo el dominio externo el mercado donde la empresa compite y el segundo, por el contrario, se refiere a la organización, a la forma de funcionar y a la forma de adquirir y desarrollar los recursos humanos con las competencias necesarias para el adecuado funcionamiento.

Los autores describen lo que ellos denominan cuatro perspectivas dominantes de alineamiento con respecto al alineamiento del negocio y TI o, dicho en términos más simples, cuatro formas en las que las estrategias pueden alinearse:

1. *Ejecución de estrategia:*

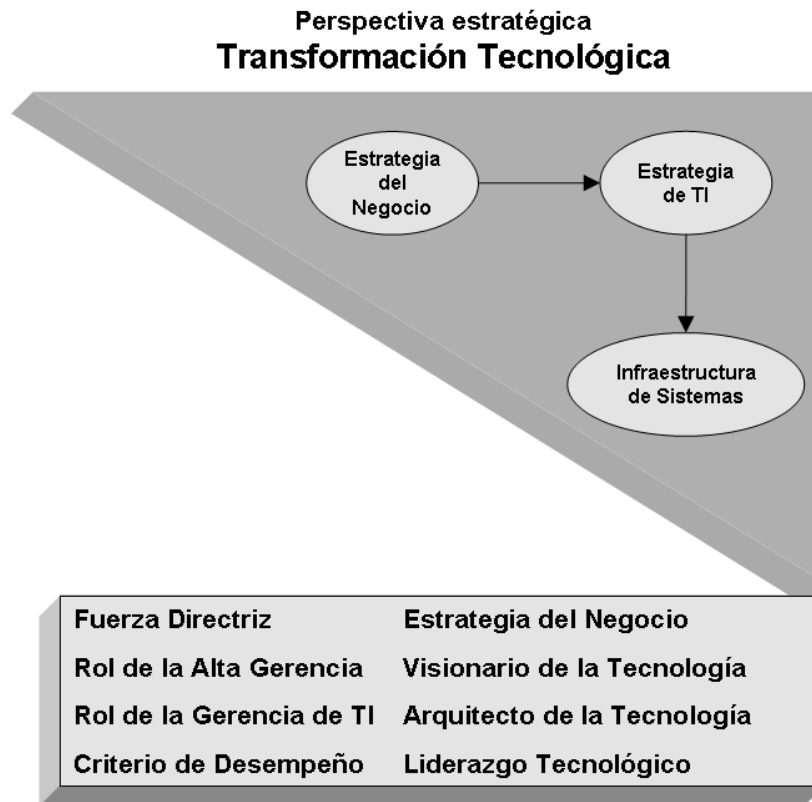
Cuando negocio y TI se alinean bajo esta perspectiva, la estrategia del negocio es el habilitador o la dirección fundamental para definir la arquitectura tecnológica, de sistemas y de datos de la empresa.

Esta perspectiva de alineación es la más común y mejor comprendida, pues corresponde al esquema jerárquico tradicional.



2. *Transformación tecnológica:*

Esta perspectiva de alineación busca identificar las mejores competencias de TI, posicionándose adecuadamente en el mercado de tecnología, así como también estableciendo la configuración de los procesos y la estructura organizacional.

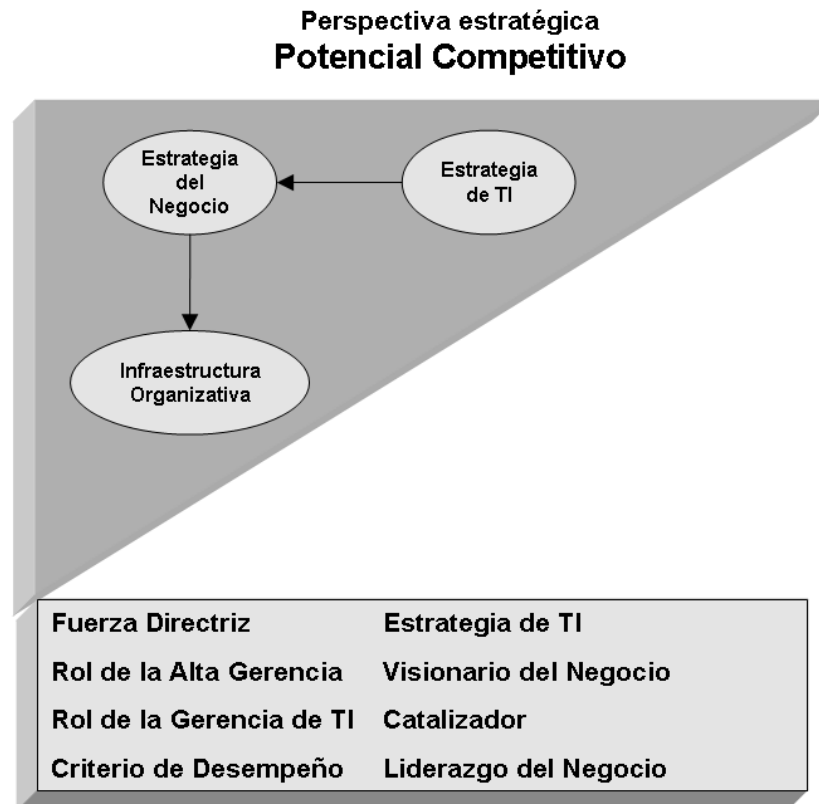


Esta perspectiva, al igual que la anterior, también ve la estrategia de negocio como la fuerza directriz. Sin embargo, formula una estrategia de TI capaz de soportar la estrategia elegida para el negocio.

Ejemplo de esta perspectiva de alineación podría ser una empresa que queriendo desarrollar una fortaleza competitiva, desarrolla un esquema tecnológico novedoso y alrededor de esa nueva tecnología traza las restantes direcciones.

3. *Potencial competitivo:*

Esta perspectiva se centra en derivar provecho de las capacidades de la tecnología de información emergente, que puedan contribuir en el desarrollo de nuevos productos y servicios de la empresa.



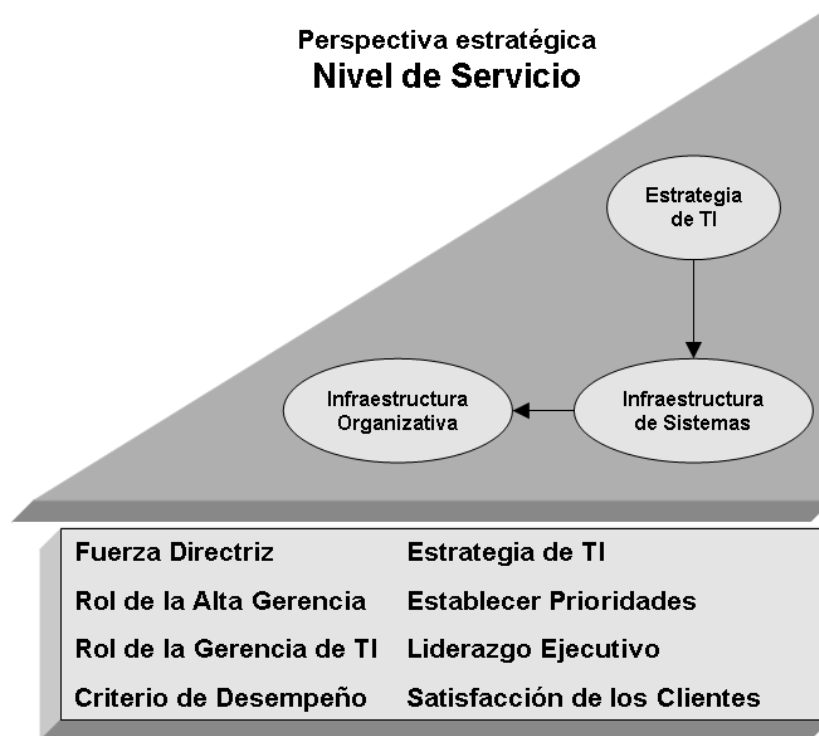
Así pues, esta perspectiva de alineación corresponde a la utilización de las capacidades emergentes de TI para: impactar en los productos y servicios o desarrollar nuevos productos y servicios.

A diferencia de las dos perspectivas anteriores, que consideraban la estrategia de negocio como el punto de partida, esta perspectiva permite la modificación de la estrategia de negocio mediante la potenciación de las capacidades de TI. El rol de la alta gerencia para que esta perspectiva pueda ser exitosa es la del visionario del negocio, capaz de articular las capacidades y funcionalidad emergentes de TI, con los patrones de cambio en el mercado. A su vez, el rol del gerente de TI es actuar como un catalizador, ayudando

a los gerentes del negocio a entender las oportunidades y las amenazas potenciales desde la perspectiva de TI.

4. *Nivel de servicios:*

Esta perspectiva de alineación se enfoca en construir una organización de servicios de información de primer orden. La estrategia de negocios es indirecta y se visualiza como una dirección para estimular la demanda de los clientes.



En resumen puede observarse que para las dos primeras perspectivas, el habilitador es la estrategia de negocios, mientras que en las restantes lo es la estrategia tecnológica.

4.- La metodología *Balanced Scorecard*

Hasta hace pocos años, se consideraba que para medir el desempeño global de una empresa era suficiente el análisis financiero y los indicadores derivados de los estados financieros. Sin embargo, cada vez con mayor énfasis, el mundo de los negocios ha venido considerando que tales análisis deben complementarse con un enfoque más estratégico y con el seguimiento de los objetivos del negocio.

Dentro de esta tendencia, la metodología del *balanced scorecard* o cuadro de mando integral, desarrollada por los profesores Robert Kaplan y David Norton hacia fines de la década de los 80, ha venido ganando popularidad y, hoy día, está siendo utilizada por una gran cantidad de empresas. Originalmente, los resultados de las investigaciones realizadas por Kaplan y Norton con 12 empresas fueron publicados en 1992 por la revista *Harvard Business Review*. Posteriormente, sobre la base de sus exitosas experiencias como consultores, estos autores publicaron sus libros *The Balanced Scorecard* (1996) y *The Strategy Focused Organization* (2000), en los cuales presentan los conceptos de gerencia estratégica.

4.1.- ¿Qué es *balanced scorecard*?

En su excelente documento “The Microsoft Balanced Scorecard Framework”⁶ (El Marco Microsoft de BSC), la empresa Microsoft nos da la siguiente definición:

Balanced Scorecard es un sistema probado para la medición del funcionamiento de una empresa. Es un sistema de medición integral y una metodología. Es un marco para definir, refinar y comunicar la estrategia; para expresar la estrategia en términos operativos y para medir la efectividad con que se implementan las estrategias.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en los inicios de los años 90, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan&Norton.

El BSC es un sistema de control de gestión que permite expresar la estrategia y la misión en términos de un conjunto de objetivos relacionados entre si, ligados a iniciativas o planes de acción, que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de una organización.

⁶ Copia de este documento puede obtenerse en la siguiente dirección:
www.microsoft.com/office/previous/xp/business/intelligence/scorecard/framework.asp

El BSC también es un sistema de medición del desempeño, que permite realizar el seguimiento o evaluar el progreso de los objetivos a través de indicadores.

La utilización del modelo de gestión BSC cuyo uso se extiende cada vez más, pues las empresas observan que:

- Tiene como objetivo comunicar la estrategia de la organización hacia los diferentes niveles operativos y, de éste modo, facilita su inserción en los procesos de negocio.
- Es una herramienta que traduce la estrategia en acciones concretas.
- Es un modelo de gestión y una excelente herramienta de comunicación.
- Es modelo de gestión que permite aplicar el principio que señala que “sólo se puede administrar lo que se puede medir”.

4.2.- Las perspectivas en BSC

La técnica de BSC o CMI -Cuadro de Mando Integral- permite expresar e integrar las estrategias de una empresa sobre cuatro puntos de vista o perspectivas diferentes:

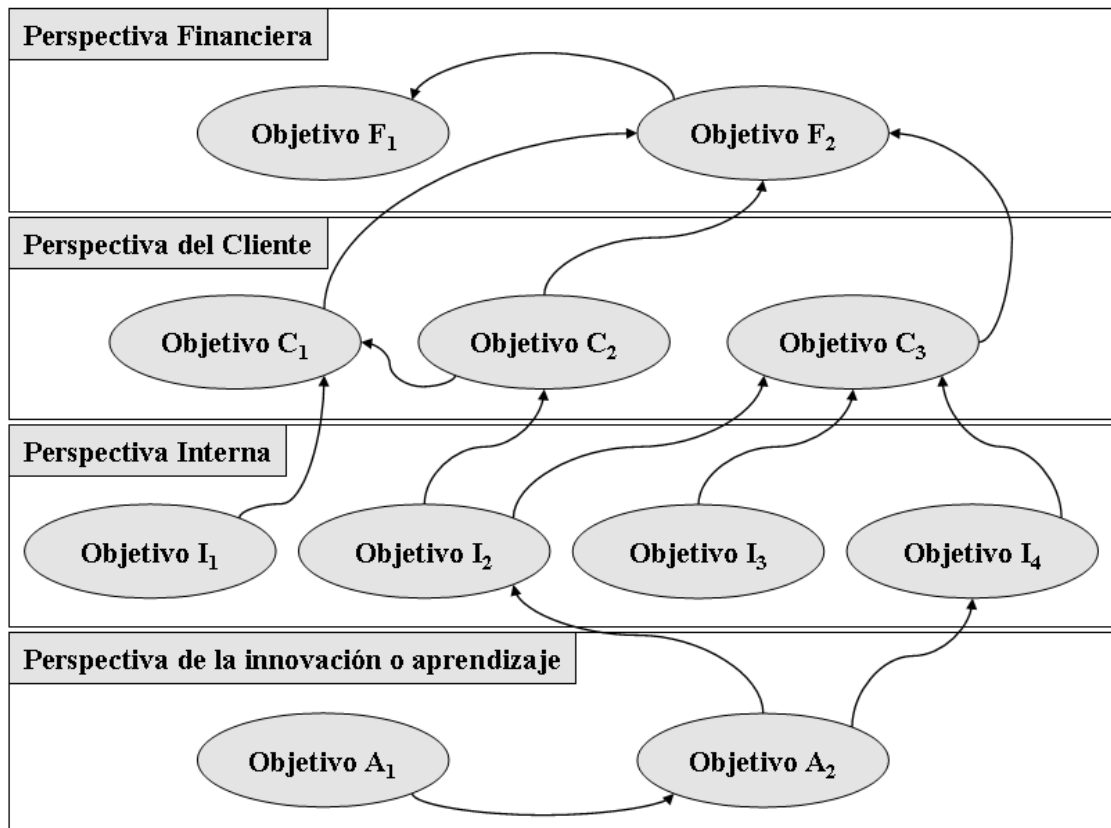
1. **Perspectiva financiera:** ¿Qué esperan los accionistas?
Los objetivos de la perspectiva financiera normalmente se relacionan con los resultados que esperan los accionistas de la empresa: ¿qué acciones deberán ser tomadas para alcanzar niveles satisfactorios en el valor económico y financiero de la empresa, que resulten atractivos a los accionistas?
2. **Perspectiva del cliente o consumidor:** ¿Qué esperan los cliente de la empresa?
Los objetivos de esta perspectiva “miran” al receptor de los productos y los servicios de la organización. En esta perspectiva se establecen los objetivos relacionados con la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios de calidad, para entregar eficientemente dichos productos y servicios y, en general, para maximizar la satisfacción de cliente.
3. **Perspectiva interna:** ¿En qué podemos mejorar?
Los objetivos de esta perspectiva están conformados por las respuestas que la empresa da o dará a las interrogantes siguientes: ¿En qué podemos destacarnos?, ¿Qué debemos

hacer dentro de las empresas para cumplir con las expectativas de los accionistas y los clientes?, ¿De qué manera debemos mejorar nuestros procesos para conseguir la satisfacción de los consumidores?

4. **Perspectiva de la innovación o aprendizaje:** ¿Cómo mejorar nuestras capacidades?

Los objetivos de esta perspectiva están conformados por las respuestas que la empresa da o dará a las interrogantes siguientes: ¿Qué se debe hacer para continuar mejorando?, ¿Qué productos llegan al fin de su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas?, ¿Qué competencias debemos desarrollar?

Dentro de ese esquema de perspectivas, la metodología BSC permite agrupar en un “mapa estratégico” la forma cómo se integran los objetivos y la forma en que éstos se relacionan -flechas en la gráfica-; es decir, cómo el logro de un determinado objetivo favorece o apoya el logro de otros objetivos.



Estos mapas estratégicos son una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización, lo cual ayuda a comunicarla, pues constituye:

- Una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.
- Una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.
- El eslabón que une la formulación de la estrategia y el seguimiento de su ejecución.
- Una representación grafica que expone los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas y sus relaciones.

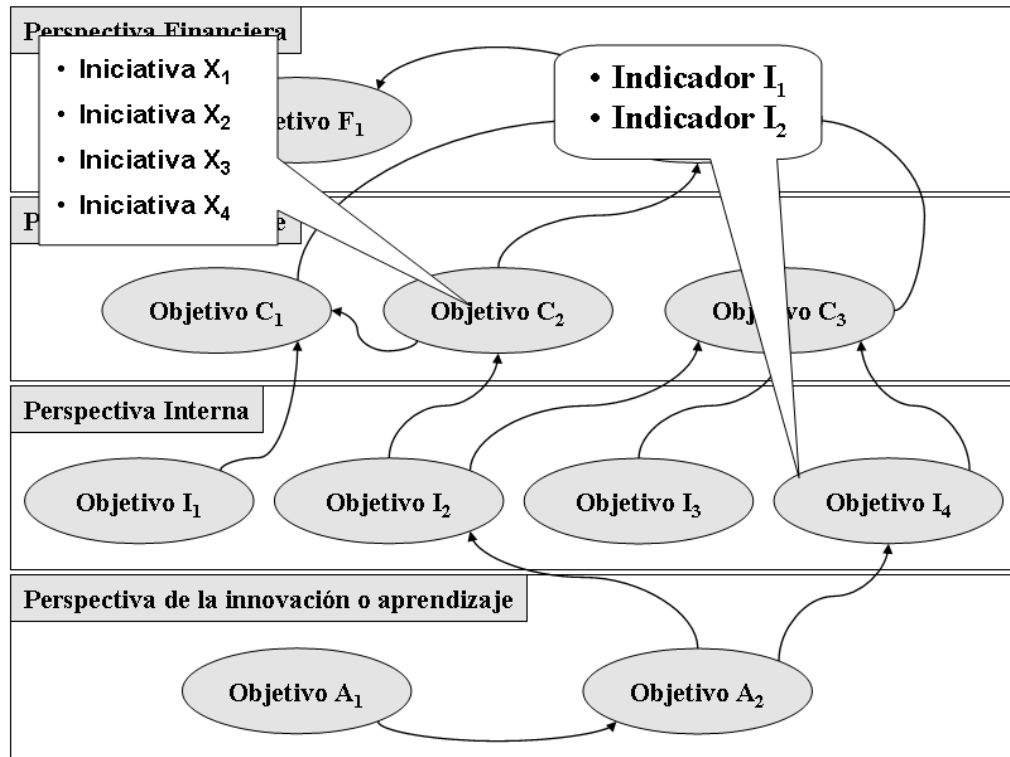
4.3.- Indicadores

Aplicando la metodología BSC un plan puede presentarse como una red, en la que los objetivos correspondientes a las perspectivas de nivel inferior apoyan el logro de los objetivos de los niveles superiores y a objetivos de su propio nivel. Dentro de ese esquema de perspectivas, BSC permite agrupar y visualizar la forma cómo se integran los objetivos y la forma en que éstos se relacionan -flechas en la gráfica-; es decir, cómo el logro de un determinado objetivo favorece o apoya el logro de otros objetivos. Asimismo, la BSC permite integrar los indicadores que expresan o miden el avance en el logro de cada objetivo.

4.4.- Iniciativas

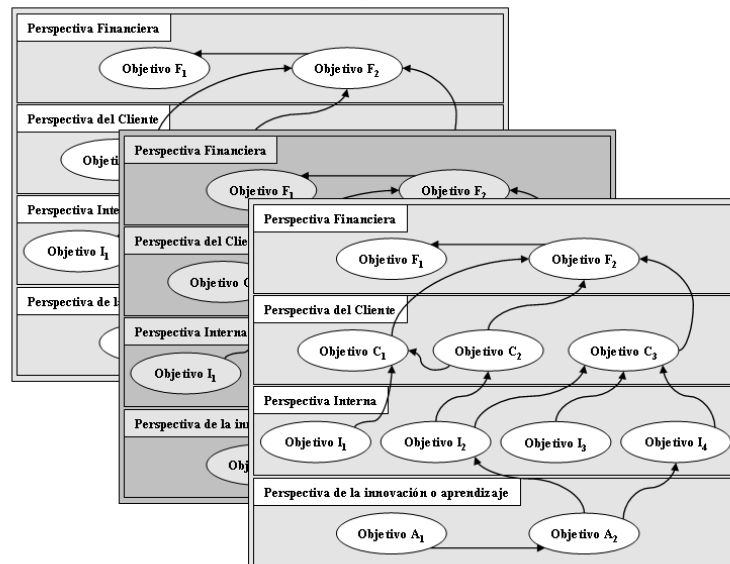
Dentro de la metodología BSC se denominan iniciativas a los grandes proyectos, que se cumplirán para alcanzar las metas propuestas. De esta forma, un plan puede verse como una red, en la que los objetivos correspondientes a las perspectivas de nivel inferior apoyan el logro de los objetivos de niveles superiores u objetivos de su propio nivel y, a su vez, en la que cada objetivo tiene asociadas las diferentes iniciativas que permitirán cumplirlo.

BSC es, en efecto, un verdadero tablero de mandos, porque permite visualizar no sólo los indicadores de progreso de cada objetivo, sino también los indicadores de progreso de las diferentes iniciativas asociadas a éstos. No es de extrañar que la metodología BSC haya sido adoptada por tantas empresas, ya que, indudablemente, ofrece un esquema que permite organizar y comunicar la estrategia de una empresa en forma muy simple y clara.



4.5.- Jerarquía de BSC's

Dentro de una organización, para apoyar el cumplimiento de los objetivos corporativos, cada área funcional se plantea objetivos propios, los cuales pueden ser estructurados en un esquema BSC. De esta forma, el conjunto de planes de una empresa puede visualizarse como un conjunto jerárquico de estructuras BSC. En forma análoga, cada área se plantea el cumplimiento de diferentes iniciativas para lograr sus objetivos particulares y, a través de éstos, apoyar el cumplimiento de los objetivos de otras áreas y de los objetivos corporativos.

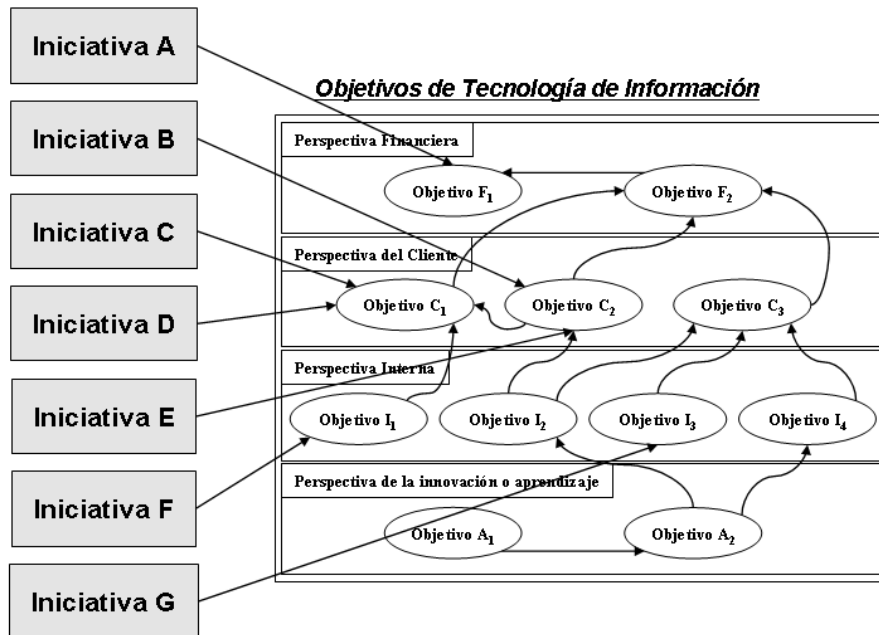


4.6.- ¿Cómo integrar proyectos de TI y objetivos?

Dentro de una empresa, los proyectos de TI constituyen un conjunto de “iniciativas” que, de una u otra forma, apoyarán concurrentemente el cumplimiento de los objetivos de diferentes segmentos de la organización:

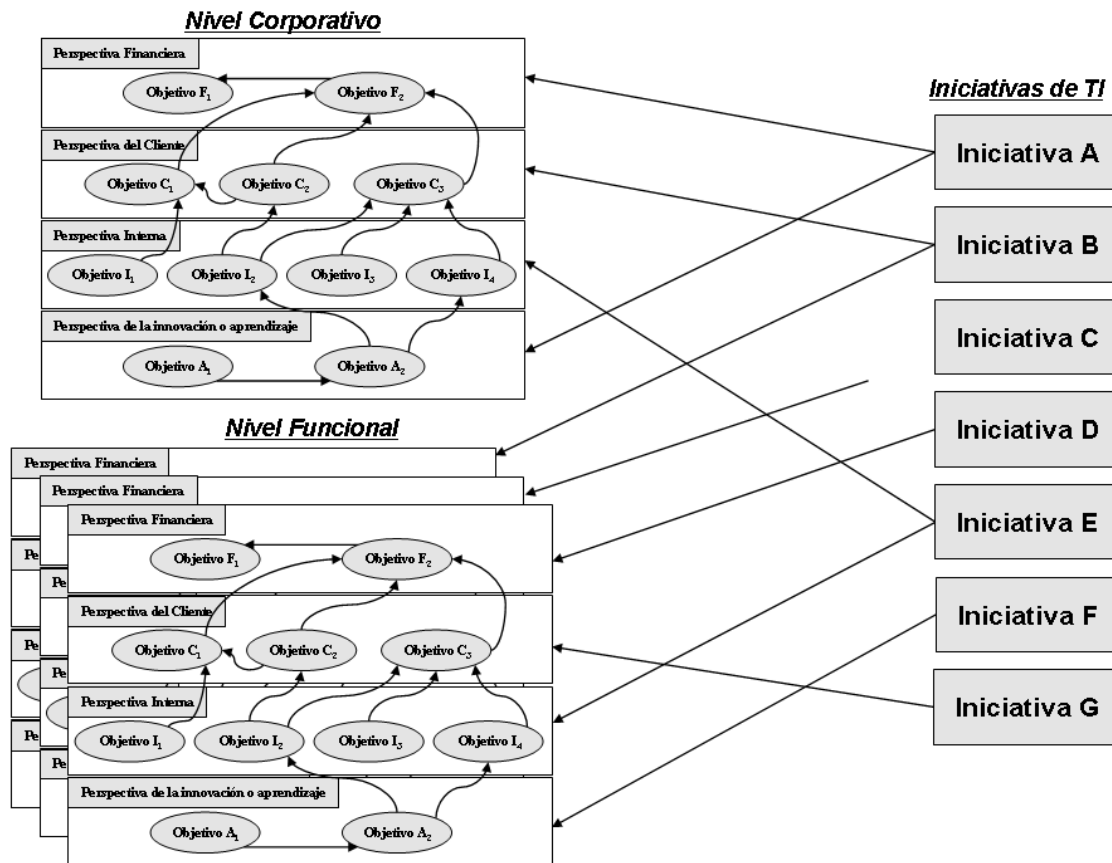
- El plan de TI.
- Los planes de las áreas funcionales.
- El plan corporativo.

Iniciativas de TI



En primera instancia, los proyectos de tecnología de información forman parte del plan de TI. Esto es, cada proyecto apoya los objetivos particulares que se ha trazado la organización de TI, en función de cumplir su misión y alcanzar su visión y, por supuesto, en función de la misión, la visión y los objetivos corporativos. A título de ejemplo, supongamos que la organización TI tiene en cartera, entre otros, los siguientes proyectos o iniciativas:

- Renovar los servidores de bases de datos.
- Desarrollar el sistema de ventas vía web.
- Desarrollar una nueva versión del sistema de nómina.



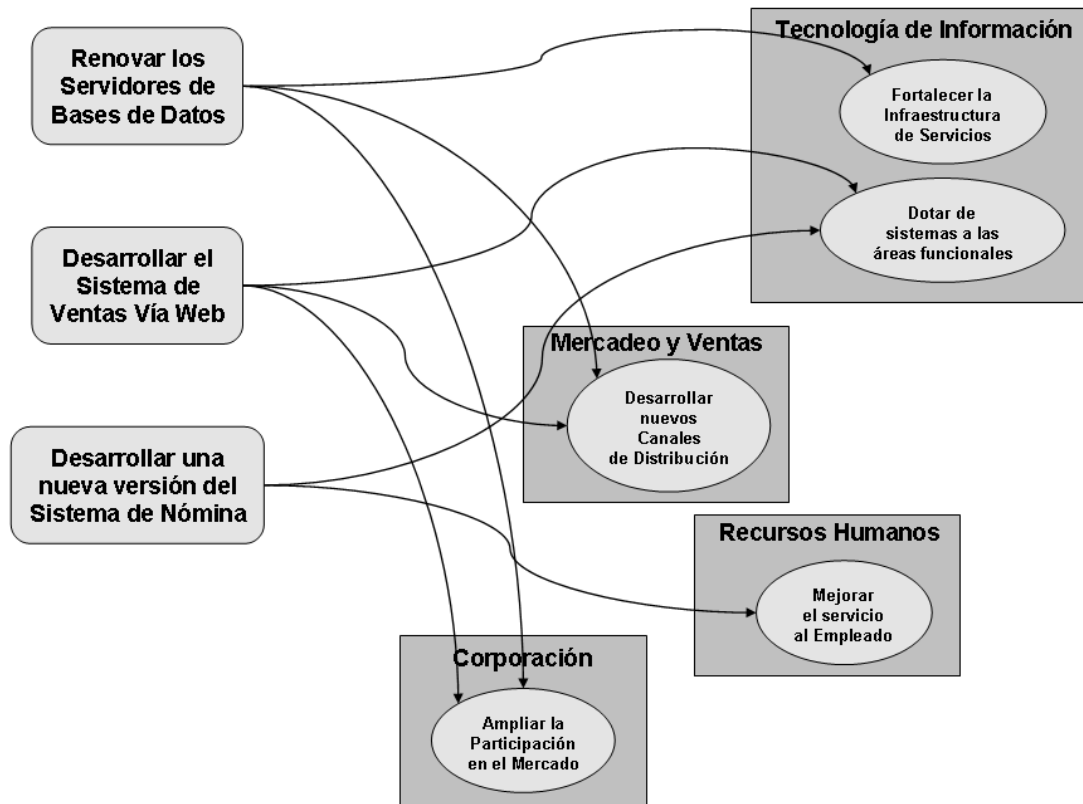
Supongamos que los proyectos enumerados apoyan los objetivos de TI en la siguiente forma:

- Fortalecer la infraestructura de servicios, apoyado por el proyecto “Renovar los servidores de Bases de Datos”.
- Dotar de sistemas a las áreas funcionales, apoyado por los tres proyectos: “Renovar los servidores de Bases de Datos”, “Desarrollar el Sistema de Ventas Vía Web” y “Desarrollar una nueva versión del Sistema de Nómina”.

A su vez, los proyectos “Renovar los servidores de Bases de Datos” y “Desarrollar el Sistema de Ventas Vía Web” apoyan los objetivos del área de mercadeo y ventas. Por ejemplo, apoyan el objetivo: desarrollar nuevos canales de distribución.

Análogamente, los proyectos “Renovar los servidores de Bases de Datos” y “Desarrollar una nueva versión del Sistema de Nómina” apoyan los objetivos del área de recursos humanos; por ejemplo, apoyan el objetivo: mejorar el servicio al empleado.

Desde la óptica corporativa, los tres proyectos de nuestro ejemplo también apoyan el logro de objetivos planteados a ese nivel, por ejemplo: “Mejorar la Eficiencia Operacional”. En particular, el proyecto “Desarrollar el Sistema de Ventas Vía Web” apoya el objetivo corporativo de “Ampliar la Participación en el Mercado”.



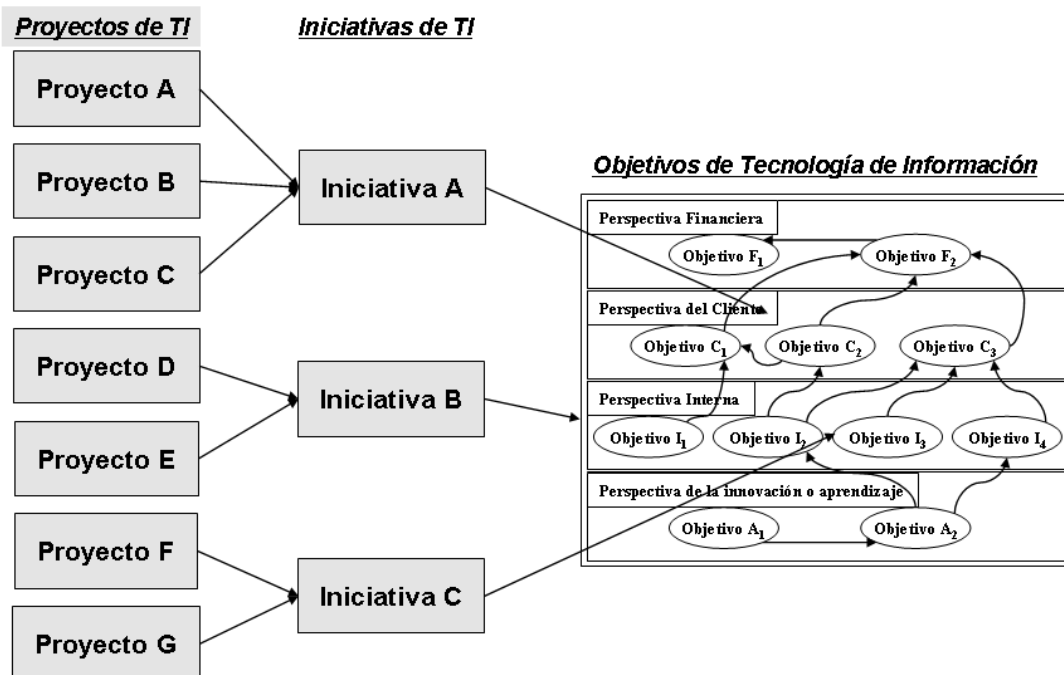
Una presentación de este tipo para los proyectos permitirá que la gerencia de la empresa comprenda el valor que los proyectos de tecnología tienen para la organización, por lo que, además de las consideraciones de costo, al aprobar o rechazar proyectos también privarán consideraciones de valor. Por tal razón, al definir los proyectos en función de su aporte a los objetivos funcionales y corporativos, deben mantenerse en mente dos consideraciones muy importantes:

- Si un proyecto no puede relacionarse con ninguno de los objetivos, el proyecto debe descartarse; tal proyecto no debería estar en la cartera de proyectos de TI.
- Al definir el propósito de un proyecto debe indicarse explícitamente cuáles son los objetivos que apoya y explicar de qué manera el proyecto contribuye al logro de esos objetivos. Si tal explicación no puede ser escrita en frases cortas y

simples, que describan aportes y resultados concretos, es muy probable que el proyecto no guarde ninguna relación con algún objetivo, por lo que no debería estar en la cartera de proyectos de TI.

4.7.- *Iniciativas y proyectos*

Si bien el concepto de iniciativa equivale al de proyecto, para efectos prácticos preferimos decir que las iniciativas corresponden a los grandes proyectos, de tal forma que manejemos dos instancias: iniciativas y proyectos. Esto es, dado que la mejor estrategia para el desarrollo de servicios de TI es emprender “proyectos manejables”, consideraremos que los proyectos constituyen las pequeñas fracciones que componen una iniciativa. Por ejemplo, la iniciativa puede ser “Desarrollar el Sistema de Nómina”, la cual descomponemos en varios proyectos: nómina de obreros, nómina de empleados, caja de ahorros, pago de utilidades de fin de año, etc.



Utilizando el esquema descrito, las tareas de seguimiento se realizarán sobre cada proyecto y sus indicadores de progreso se integrarán con los restantes proyectos que conforman una iniciativa, para reportar el progreso de ésta. A su vez, los indicadores de progreso de cada iniciativa se integrarán con los restantes, para reportar el progreso del conjunto de iniciativas que apoyan cada objetivo.

4.8.- Consideraciones de tipo práctico

1. Automatización

Algunas empresas utilizan balanced scorecard en forma manual o con hojas de cálculo; sin embargo, para poder sacar provecho de la metodología es conveniente utilizar algún paquete de software que permita automatizar las tareas, entre estos paquetes podemos mencionar:

- QPR – “QPR ScoreCard”
- Peoplesoft – “PeopleSoft Balanced Scorecard”
- SAS
- Strategos
- Oracle BSC
- Fiber Flex BI – Balanced Scorecard
- ActiveStrategy Enterprise.
- CORVU BSC Solutions
- Panorama PBVIEWS
- Gentia
- Comshare
- Alacrity Results Manager

2. Perspectivas

En la mayoría de las empresas las cuatro perspectivas tradicionales resultan suficientes; sin embargo, algunas empresas utilizan entre tres y cinco. En esas perspectivas, normalmente se incluyen entre 20 y 30 objetivos estratégicos.

3. Indicadores

La experiencia enseña que no existen indicadores perfectos, por lo que se utilizan entre uno y tres por cada objetivo estratégico.

4. Relaciones de causa-efecto

La discusión requerida para estructurar el diagrama, normalmente permite derivar un gran aprendizaje y formas para refinar la definición de los objetivos.

Todos los objetivos deben figurar en alguna relación causa-efecto.

5. Responsables

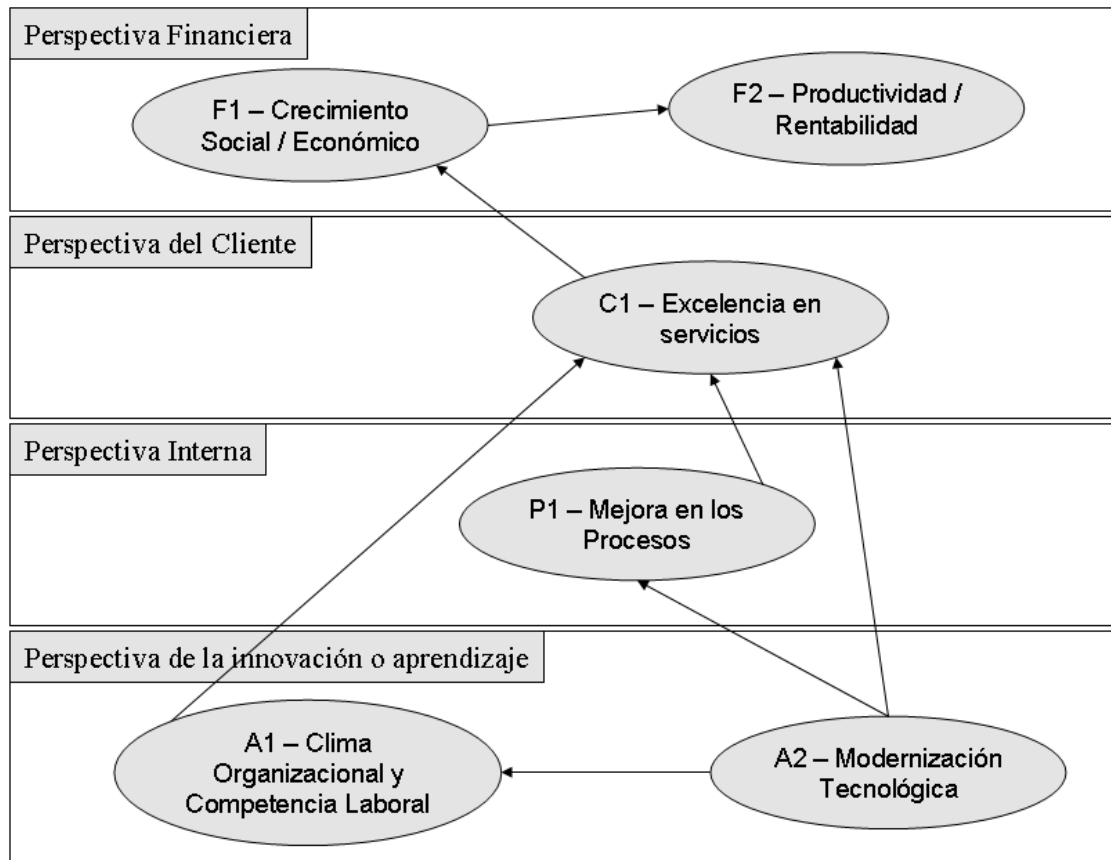
Todos los objetivos, indicadores e iniciativas deben tener un responsable para su monitorización.

6. *Alineación de recursos*

Los Presupuestos deben estar alineados con los objetivos presentados en el BSC y, a su vez, éstos deben estar alineados con cualquier otro sistema de Gestión.

4.9.- *Ejemplo*

Transportes Otragal, C.A.



Transportes Otragal, C.A. Objetivos Corporativos

Perspectiva Financiera

- **Objetivo F1.**
 - “Lograr Crecimiento Superior al promedio del Sector. OTRAGAL debe intensificar sus esfuerzos en promover la utilización de sus servicios de transporte, tanto para personas como para carga, para lograr crecimiento en ingresos, en volúmenes y en participación en el mercado, a fin de consolidarse como la más grande línea de transporte terrestre nacional”.
- **Objetivo F2.**
 - “Mejorar la Productividad y la Rentabilidad. Lograr la mayor productividad y rentabilidad corporativa a fin de generar valor económico agregado a la comunidad y al Estado y garantizar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo”.

Perspectiva del Cliente

- **Objetivo C1.**
 - “Alcanzar la Excelencia en el Servicio. OTRAGAL será la mejor empresa de transporte del país, con la mejor calidad de servicio, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, como ventaja competitiva y diferenciadora frente a otras líneas”.

Perspectiva Interna

- **Objetivo P1.**
 - “Mejorar los Procesos Internos de la Entidad. OTRAGAL debe fortalecer una cultura de mejoramiento continuo en cada proceso y puesto de trabajo, bajo principios de eficacia, eficiencia y economía, en torno a un sistema de Gestión de la Calidad y un programa de Certificación, a fin de optimizar el uso de los recursos, mejorar la productividad y fortalecer la excelencia en el servicio”.

Transportes Otragal, C.A. Objetivos Corporativos

Perspectiva de la innovación o aprendizaje

- **Objetivo A1.**
 - “Fortalecer la cultura, el clima organizacional y la Competencia Laboral. OTRAGAL debe medir y mejorar la cultura y el clima organizacional, de forma que los procesos internos se ejecuten con eficacia y eficiencia, fortaleciendo en la gente los valores, la mentalidad de servicio al cliente, y el empeño en aumentar su productividad”.
- **Objetivo A2.**
 - “Concluir el Proceso de Modernización Tecnológica de la Entidad y la implementación de eficientes Sistemas de Información y Comunicación. OTRAGAL debe concluir los programas para la reposición, ampliación y actualización tecnológica de: equipo de transporte, desarrollo e implementación de sistemas de información y comunicación y equipos de apoyo, para mejorar la capacidad de gestión y garantizar la competitividad, crecimiento y sostenibilidad a largo plazo”.