

Análisis de la importancia del Cuadro de Mando Integral para *Microsoft® corporation*

Microsoft® corporation Balanced Score Card and its importance

Héctor D. Molina-Ruiz^a, Ma. de Lourdes Elena García Vargas^b, Magda Gabriela Sánchez Trujillo^c

Abstract:

The organizational environment requires useful tools that allow the management of organizations, due to the chaotic and demanding business environment that companies face. On the one hand, the new methods of production, client's needs and market selectivity, have made business competition increasingly difficult and rigorous. In this document, the tool of the balanced scorecard used by Microsoft® is used as a tool for decision making, through its four perspectives: financial, customer, internal process and innovation.

Keywords:

Balanced scorecard, Decision making tools, *Organizational environment*

Resumen:

El ambiente organizacional precisa de herramientas útiles que permitan la gestión de las organizaciones, lo anterior debido a caótico y exigente ambiente de negocio al cual se enfrentan las empresas. Por un lado, los nuevos métodos de producción, la necesidad y selectividad del mercado, han hecho que la competencia empresarial se vuelva cada vez más difícil y rigurosa. En el presente documento, se aborda la herramienta del cuadro de mando integral usada por Microsoft®, como herramienta para la toma de decisiones, a través de sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de innovación.

Palabras Clave:

Ambiente organizacional, Cuadro de mando Integral, Herramientas para la toma de decisiones

Introducción

William Gates y Paul Allen fundaron Microsoft® en abril 4 de 1975, como una compañía para cubrir las necesidades de software del nuevo y creciente uso, en el mercado de las computadoras personales, con el objetivo de colocar una computadora en cada escritorio, en cada hogar. Para 1997, Microsoft® se había convertido en una de las compañías más grandes del mundo con más de 22,000 trabajadores alrededor del mundo y ventas mayores a los 11.3 billones de dólares. Convirtiéndose en el líder absoluto del software empaquetado, comprimido (Kaplan, Ballve & Dávila, 2000). En 2016, Microsoft® sacó al mercado sus lentes de realidad mixta (mixed reality

(MR) head-mounted display (HMD) HoloLens™ (Lang, Kota, Weigert & Behrendt, 2019).

Como muchas compañías desarrolladoras y comercializadoras de software, Microsoft® se ha encargado de la distribución de aplicaciones por muchos años. Sin embargo, los cambios en el mercado durante las últimas dos décadas, han alterado las reglas, en términos de las expectativas del consumidor, así como los modelos de programación sobre los cuales se desarrolla el software. Esta influencia en el mercado de consumo que incluye desarrollos más especializados para clientes finales más selectivos, además de la existencia de una mayor variedad de software con características muy

a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería, Av. del Maestro, 41, Tepeji del Río de Ocampo, Hidalgo, México., hmolina@uaeh.edu.mx

b, c Autor, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Av. del Maestro, 41, Tepeji del Río de Ocampo, Hidalgo, México.

similares, afecta también a la región Latinoamérica, en donde Microsoft® se ha obtenido un buen segmento de mercado. Como hace mención en Bhatt, Ahmad & Roomi (2016), actualmente, existe una tendencia al involucramiento del usuario final, como fondeador del desarrollo de software.

La mayor tendencia en administración de negocios, ha sido la mejora continua en las mejores prácticas de la industria del ramo. Este objetivo hace que la dinámica de la medición se alinee con la estrategia corporativa a fin de consolidar dicha medición. El enfoque del Cuadro de Mando Integral es utilizado para establecer los indicadores de desempeño adecuados con objeto de obtener niveles de desempeño que permitan el éxito de la organización. El Cuadro de Mando Integral reporta no solo los históricos de las métricas financieras, sino que, además, provee de información detallada del servicio al cliente, así como lo que acontece al interior de la compañía.

El diseño del Cuadro de Mando Integral se sustenta en cuatro perspectivas básicas: perspectiva del cliente, financiera, interna del proceso y de innovación y aprendizaje.



Figura 1 :Perspectivas del cuadro de mando integral. Fuente: Kaplan & Norton (1992)

La perspectiva del cliente en el Cuadro de Mando Integral indica “como perciben los clientes a la compañía”; es decir, cual es el desempeño de la organización desde el punto de vista del cliente (Kaplan & Norton, 1992). Por su parte, Dincer, Yüksel & Martinez (2019), apunta que el cliente debe ser satisfecho a través de productos diseñados de acuerdo con sus necesidades.

La perspectiva financiera expresa “como ven a la compañía los accionistas”. Los objetivos financieros comunes del sector privado consisten en obtener rentabilidad, crecimiento financiero y aumento en el valor de las acciones (Kirschner, 2008).

La perspectiva interna del negocio trata de “en que rubros debe ser excelente la corporación”, es decir que capacidades debe desarrollar la compañía para satisfacer las expectativas del cliente. La perspectiva interna (o de proceso de negocio) se centra en las operaciones, con un particular énfasis en el producto y su concepto (Sainaghi, Phillips & d’Angella, 2019).

Por último, la perspectiva de innovación y aprendizaje indica la capacidad de la compañía para “crear valor con respecto del cambio en el mundo de los negocios” (Kaplan & Norton, 1992). Para Massingham, Massingham & Dumay (2019), la perspectiva de innovación y aprendizaje, es un franco indicador del desarrollo organizacional.

El Cuadro de Mando Integral para Microsoft® América Latina

La evaluación del desempeño y el control del sistema pueden ser definidos como una combinación de los factores técnicos y sociales, los cuales, a la luz de la asesoría de cualquier involucrado del pasado, el desempeño de la tarea presente o futura, genera e implementa acciones que convergen ya se al reforzamiento o a la corrección del nivel de desempeño (Johnson *et al.*, 2001).

2.1 Necesidad y utilidad

Además de la necesidad por medir para controlar los procesos al interior de un corporativo, siempre existe el requerimiento adicional por parte de la dirección. En este orden de ideas, la competencia o capacidad de los empleados se define como el grado en el cual la fuerza de trabajo adquiere inteligencia organizacional y aprenden el “*know how*” para realizar lo que se espera de ellos (Kangis & Williams S., 2000). Woznyj, Heggstad Kennerly & Yap, (2019), expresan que la organización requiere altos niveles de desempeño para asegurar su supervivencia y, por supuesto, la organización evalúa su desempeño en términos del precio de sus acciones, ventas netas, utilidades, etc.

Como expresa Johnson *et al.* (2001), es importante identificar y categorizar el sistema específico en uso, en sus departamentos o dependencias. Por otra parte, el carácter del ambiente de trabajo de una organización es reconocido como un factor de gran influencia sobre los pensamientos, actitudes y comportamiento del capital humano. Este clima influencia la satisfacción en el trabajo, el compromiso empresarial, la productividad de los empleados, la

aceptación de las labores desempeñadas y la estabilidad en el empleo (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Trus *et al.* (2019), precisan que la cultura y el clima organizacional con constructos clave que componen el contexto social organizacional y pueden tener impacto sobre los empleados.

El Cuadro de Mando Integral de Microsoft® para América Latina es utilizado, además de la necesaria medición de los parámetros organizacionales, desde un enfoque equilibrado, entre las mediciones financieras (importantes y vitales para el éxito de cualquier organización privada) y las métricas no financieras, que permiten reconocer la posición que mantiene la corporación, para reconocer aspectos vinculados al desempeño organizacional. Con este Cuadro de Mando Integral, aunado a la vinculación que los encuentro que los equipos del área de Dirección Estratégica sostienen con sus gerentes generales, puede reconocer aspectos como el ambiente organizacional que impera en cada uno de las dependencias en Latinoamérica. Por otro lado, puede vislumbrar la capacidad de sus gerentes, para alinearse con la estrategia y objetivos corporativos, con lo que tiene en las manos la posibilidad de controlar y tomar acciones sobre su capital humano en los altos niveles jerárquicos a su cargo.

2.2 Operación y factores de éxito

Los reportes basados en el Cuadro de Mando Integral, se generaban para las reuniones semi- anuales de la región Latinoamérica, con la finalidad de determinar el futuro de la compañía por un lado y por otro, discutir la estrategia de la organización para Latinoamérica. Debido a que la división no posee un sistema estratégico formal de planeación, el Cuadro de Mando Integral era la forma en la cual el sistema directivo podía enfocarse en el futuro de la división.

El Cuadro de Mando Integral de Microsoft® división Latinoamérica cubre las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton desde su primer artículo publicado en 1992. Estas cuatro vertientes permean hasta la definición de métricas específicas agrupadas en tres categorías.

Mercado: se provee una visión del comportamiento del mercado global. Con particular interés en las tendencias o cambios que se presentan año con año y que indican la dirección del negocio. Cualquier cambio o tendencia significativos son de interés para la corporación.

Mercado del sistema operativo: provee una visión general del mercado para sistemas operativos, con lo cual se pueden realizar las proyecciones necesarias para estimar las ventas de PCs y hardware. Parte del proceso consiste en proporcionar análisis y buscar

oportunidades, entendiendo las necesidades de los clientes y sus hábitos de consumo. Cambios significativos o variaciones en este comportamiento es lo que motiva el interés de los participantes.

2.3 Fortalezas y limitantes

El Cuadro de Mando Integral presenta para Microsoft Latinoamérica una poderosa herramienta que permite visualizar la situación de la compañía. Al utilizar el Cuadro de Mando Integral la división tiene la posibilidad de definir el modelo de negocio para discutir las acciones que se han de tomar por parte de cada uno de los gerentes regionales de los diferentes países. Este cuadro de mando integral ayuda a identificar los aspectos estratégicos clave y los indicadores más adecuados para lograr los objetivos planeados. Además, forzar a los gerentes regionales a enfocarse en acciones para lograr crecimiento constante sin crear trastornos en la división. Por consiguiente, el cuadro de mando ayuda a Microsoft® Latinoamérica a pensar y planear en el largo tiempo (planeación estratégica). En este tenor, el Cuadro de Mando Integral permite jerarquizar los indicadores de acuerdo a la relevancia e importancia para la división como lo son: el segmento de mercado, las ventas por computadora instalada, el número de centros de entrenamiento, Numero de capacitadores, disponibilidad de productos o quejas del cliente.

Una de las principales limitantes que presenta el cuadro de mando integral para la división Latinoamérica, lo es el hecho de que existe una gran cantidad de conocimiento a lo largo de la organización, pero no se ha invertido el tiempo necesario para formalizarlo, con lo cual la perspectiva integral puede quedar mermada. Otro problema al que se enfrenta es la rápida y cambiante dinámica del sector por lo que no se cuenta con mucho tiempo para reaccionar a los cambios del mercado, por lo que es necesario que le cuadro de mando cubra de forma amplia los cuatro aspectos clave del modelo. Una de las carencias del Cuadro de Mando Integral, es que no indica como combatir la piratería que afecta de forma amplia la percepción de beneficios económicos para Microsoft®.

Discusión

El prisma de desempeño es un marco de referencia para la medición del desempeño de segunda generación, el cual está diseñado para asistir en la selección de las métricas de desempeño adecuadas. Es un marco de medición exhaustiva que aborda las cuestiones clave del negocio, para una gran variedad de organizaciones (lucrativas y no lucrativas), que permiten a este obtener un desempeño sobresaliente con la capacidad de control sobre sus procesos y factores primordiales. Se enfoca en las cuestiones críticas y alienta a los administradores a pensar en los

vínculos que existen entre las métricas que se desean medir de forma intuitiva (Nelly, Adams & Crowe, 2001).

Con los años, varias metodologías para la medición del desempeño han sido creadas o adaptadas para ayudar a resolver el problema de decidir qué medidas de rendimiento seleccionar para su uso en las organizaciones. A pesar de que el Cuadro de Mando Integral fue el indiscutible pionero en proponer la necesidad de un sistema de medición de desempeño equilibrado entre las métricas financieras y las no financieras, el mundo ha cambiado su dinámica económica y las prioridades de la medición se referencian en la llamada “nueva economía” (Nelly, Adams & Crowe, 2001). Una forma alternativa de medición del desempeño, que puede ser utilizada por Microsoft® es, este marco de referencia de segunda generación, adaptando a las necesidades de la división este enfoque.

Se puede lograr el éxito, manteniendo bajo control y observando muy de cerca factores como la planeación, mediante la identificación y definición específica de las estrategias y objetivos corporativos, con base en la flexibilidad consolidando en las políticas de la división y de la compañía global. A través de ejercer un liderazgo efectivo sobre la gente a su cargo, el director general de Microsoft® Latinoamérica puede apuntalar el éxito de la división. Un personal comprometido es indispensable para el éxito de cualquier organización. Además, se puede optar por enfocar esfuerzos en mantener un buen ambiente organizacional que también juega un papel importante para la superación al interior de una organización y para el éxito al exterior.

La comunicación es una de las razones clave para alcanzar el éxito. Por ello, el desarrollo de los métodos de comunicación de información a lo largo de toda la división y entre los miembros de esta, sobre todo los puestos que tienen a cargo la toma de decisiones, es posible consolidar el proceso de retroalimentación e innovación para mantenerse en el mercado, y no solo ello, sino que también marca la pauta para ganar segmento de mercado. Otro factor que no puede pasar por alto, es la satisfacción del cliente que se logra a través del cumplimiento de las expectativas de este último. Considerando estos factores primordiales, sin dejar de lado la evaluación periódica pertinente, la división puede mantener un ambiente de negocio muy estable como fundamento para el crecimiento.

Conclusión

Además de los indicadores plasmados en el Cuadro de Mando Integral de la división Latinoamérica de Microsoft®, apoya el proceso de control en los conocidos estados financieros (balance general y

estado de resultados). Sin dejar de lado las métricas e indicadores que en diferentes niveles jerárquicos y de agregación sustentan a las métricas globales. No hay que perder de vista que los indicadores contenidos en el Cuadro de Mando Integral, de cada una de las gerencias regionales, están compuestos por mediciones menos agregadas que son monitoreadas en el día a día de la compañía.

Otro sistema auxiliar con que cuenta la división es el denominado “escala 1-2-3”, con el que los gerentes generales clasifican, según su percepción, los factores críticos contenidos en el Cuadro de Mando Integral. En caso de desacuerdo entre el director general de la división y los gerentes generales se desata un proceso de consenso hasta llegar a un acuerdo.

Alternando al cuadro de mando integral y los indicadores que lo componen, también se tiene el Sistema Ejecutivo de Información, así como la comunicación vía correo electrónico, que hace posible el flujo ágil de información a lo largo de la compañía.

Referencias

- Bhatt, P., Ahmad, A. J. & Roomi, M. A. (2016). Social innovation with open source software: User engagement and development challenges in India. *Technovation*, 52, 28-39, consultado de: [https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0166497216000055?token=7EBBA9E0B39E5603B3B606998E0DFE2467D9B516D9BD5D3E852A868DEB79CF47D5A02DBF2DFA3A102F55D56A0975B309] & https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497216000055].
- Dincer, H., Yüksel, S. & Martinez, L. (2019). Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. *Expert Systems with Applications*, 115, 152-171, consultado de: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417418305001] & [https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0957417418305001?token=892AE574E2567613A995671F128A9C0EC1D0EEFC48A46307D262BCB2882F0F2360EA1ED5A537B36D99D318969940CB30].
- Johnson, P., Cassell, C., Close, P. & Duberley, J. (2001). Performance evaluation and control: supporting organizational change. *Management Decision*, 39(10), 841-851. DOI: [10.1108/00251740110402337], consultado de: [https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251740110402337].
- Kangis, P. & Williams S., D.G. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, 38(8), 531-540, DOI: [10.1108/eum000000005371], consultado de: [https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EUM000000005371].
- Kaplan, R.S., Ballve, A. & Davila, A. (2000). Microsoft Latin America, Harvard Business School, 9-100-140, consultado de: [https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26988].
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, consultado de: [http://home.bi.no/fg199011/bok2302/MB92.pdf].
- Kirschner, B. (2008). Building a balanced scorecard for open source policy and strategy. Proceedings of the 2nd International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance - ICEGOV'08, DOI:

- [10.1145/1509096.1509142], consultado de:
[<https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1509142>].
- Lang, S., Kota, M. S. S. D., Weigert, D., & Behrendt, F. (2019). Mixed reality in production and logistics: Discussing the application potentials of Microsoft HoloLens™. *Procedia Computer Science*, 149, 118-129, consultado de:
[<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091930122X>].
- Massingham, R., Massingham, P. R. & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60-82, consultado de:
[https://www.researchgate.net/profile/John_Dumay/publication/330025192_Improving_integrated_reporting_A_new_learning_and_growth_perspective_for_the_balanced_scorecard/links/5c3c2e1e458515a4c7248451/Improving-integrated-reporting-A-new-learning-and-growth-perspective-for-the-balanced-scorecard.pdf].
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13. DOI: [10.1108/13683040110385142], consultado de:
[<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13683040110385142>].
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516, consultado de:
[https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf].
- Sainaghi, R., Phillips, P. & d'Angella, F. (2019). The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 216-230, consultado de:
[<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308174>] &
[<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0278431917308174?token=ADEF12FA4AFB3955CD7DF4258FB051EE150E357EE3E248E7876829A977D24FC1E6B203FBE8B7770EC59235B48006D2EC>].
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M. & Suominen, T. (2019). Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing & health sciences*, 21(1), 54-62, consultado de:
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/nhs.12549>].
- Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S. & Yap, T. L. (2019). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122-143, consultado de:
[<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joop.12235>].