



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA UTILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS SIN ÁNIMO DE LUCRO

**EL CASO DE TRES EMPRESAS SIN ÁNIMO DE LUCRO EN
ÁFRICA**

Autora: Jennifer Urban
Directora: Marie-Anne Lorain

Madrid
Junio, 2018

Resumen

Este trabajo analiza la utilidad del cuadro de mando integral (CMI) para empresas sin ánimo de lucro. El cuadro de mando integral es un concepto para la implantación y el seguimiento de la estrategia de la empresa que fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1996. El concepto consiste en un cuadro de cuatro perspectivas que son la perspectiva financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Este concepto lleva a un análisis multidimensional de la compañía y no sólo funciona como una herramienta de implantación y visualización sino también como una herramienta de control y comunicación.

La base para la revisión bibliográfica y el análisis de la utilidad son tres estudios sobre el proceso de la implantación del CMI en empresas sin ánimo de lucro en África que son la implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia (Mohamed, 2012), en los “Wildlife Services” de Kenia (Odhiambo & Oloko, 2014) y en instituciones de micro finanzas en Tanzania (Kipasha, 2013). El trabajo pone de relieve cinco motivos principales para la implantación del CMI que son la necesidad de un análisis multidimensional, la falta de transparencia, la limitación de recursos, las expectativas del éxito y la comparabilidad. Por otro lado, hay cinco factores críticos que tienen que ser considerados en el proceso de implantación del CMI que son la reestructuración del enfoque estratégico (1), la definición de los indicadores (2), la falta de recursos y tiempo (3), la comunicación interna y la formación de los participantes (4) y el problema de la subjetividad y las relaciones con los partícipes externos (5). Los resultados de este trabajo no sólo se basan en los tres ejemplos sino también incluye la revisión de bibliografía existente como por ejemplo los estudios de Bose & Thomas (2007), Kaplan & Norton (1996, 2001), Lueg & Vu (2015), Martello, Watson & Fischer (2008), Niven (2003) y Wangu (2015).

Palabras clave: Cuadro de mando integral (CMI), proceso de implantación del CMI, empresas sin ánimo de lucro, medición del desempeño, desarrollo de estrategia;

Abstract

This paper analyses the utility of the balanced scorecard (CMI) for non-profit companies. The balanced scorecard is a concept for the implementation and monitoring of the company strategy that was developed by Robert Kaplan and David Norton in 1996. The concept consists of a framework of four perspectives which are the financial perspective, the client perspective, that of internal processes and the one of the learning and growth perspective. This concept leads to a multidimensional analysis of the company and not only works as a tool for the implementation and visualization but also as a tool to control and communicate.

The basis for the literature review and the utility analysis are three studies on the process of the implementation of the CMI in non-profit companies in Africa that are the implantation of the CMI in the Kenya Red Cross (Mohamed, 2012), in the Wildlife Services of Kenya (Odhiambo & Oloko, 2014) and in microfinance institutions in Tanzania (Kipasha, 2013). The work highlights five main reasons for the implementation of the CMI, which are the need for a multidimensional analysis, the lack of transparency, limited resources, the expectations of success and comparability. On the other hand, there are five critical factors that have to be considered in the process of implementing the CMI, which are the restructuring of the strategic approach (1), the definition of the indicators (2), the lack of resources and time (3), the internal communication and the training of the participants (4) and the problem of subjectivity and relations with external participants (5). The results of this work are not only based on the three examples but also include the review of existing literature such as the studies by Bose & Thomas (2007), Kaplan & Norton (1996, 2001), Lueg & Vu (2015), Martello, Watson & Fischer (2008), Niven (2003) and Wangu (2015).

Keywords: Balanced Scorecard (CMI), Implementation process of the CMI, non-profit companies, performance measurement, strategy development;

Índice

Índice de ilustraciones	II
Índice de tablas.....	II
1. Introducción	3
2. Medición del desempeño.....	6
3. El cuadro de mando integral.....	8
3.1 El origen del cuadro	8
3.2 Explicación del cuadro	9
4. La utilidad del cuadro para empresas sin ánimo de lucro	13
4.1 Motivos para la implantación.....	15
4.2 Factores críticos de la implantación	20
5. Conclusiones	30
Referencias bibliográficas	33
Anexo	36

Índice de ilustraciones

Figura 1: Esquema del cuadro de mando integral	9
Figura 2: El cuadro de mando integral reestructurado	21

Índice de tablas

Tabla 1: La importancia de los motivos para los tres ejemplos de empresas sin ánimo de lucro en África.....	18
Tabla 2: La relevancia de los factores críticos para los tres ejemplos de las empresas sin ánimo de lucro en África.....	26

1. Introducción

Hoy en día el nivel de la competencia es muy alto porque después de la revolución industrial y con la globalización el comercio internacional ha aumentado y los mercados están más abiertos y conectados que antes. Además, las empresas pueden ampliar su cadena de valor fuera de las fronteras de su país de origen a causa del desarrollo tecnológico, de la digitalización que proporcionan las herramientas para la comunicación y del transporte barato (Najam, Runnalls, & Halle, 2010). Esto significa que las empresas no sólo compiten con las empresas de su país o del país vecino sino en mercados internacionales o globales que incluyen competidores de países diferentes (Gerber, 2010).

En consecuencia, las compañías tienen que asegurar su nivel de competitividad y por eso tienen que desarrollar un sistema para la medición y vigilancia de su desempeño. Con una medición de su desempeño continuo la entidad puede identificar deficiencias en su negocio y en consecuencia puede resolverlas para llegar a un mejor resultado del negocio y un crecimiento de su competitividad (Niven, 2003; Pfeffer 2016).

Este desarrollo del comercio que se basa también en el aumento del número de contratos comerciales internacionales, ocurre en todo el mundo e influye en el negocio de las empresas sin ánimo de lucro también. Las empresas sin ánimo de lucro son compañías formadas mediante el acuerdo entre cinco o más personas físicas o jurídicas para desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito obtener beneficios monetarios o apreciables en dinero para repartir entre sus asociados (Cámara de comercio de España, 2018). En 2015 el número estimado de empresas sin ánimo de lucro en todo el mundo fue 10 millones, este número se ha triplicado desde el año 1990 (CAF World Giving Index, 2015). Si las empresas sin ánimo de lucro formaran un país, este país tendría la quinta economía más grande del mundo (NGO Techreport, 2017) lo que muestra por un lado que el mercado para este tipo de compañías es grande y, por otro lado, que hay un nivel alto de competencia.

En los países emergentes el número de empresas sin ánimo de lucro ha crecido especialmente durante los últimos años. El mercado que crece más rápido en referencia a empresas sin ánimo de lucro es África a causa de la apertura de los países y de la mejora de su infraestructura. El continente africano es el tercero más grande después de Asia y América y tiene aproximadamente 1.1 billones de habitantes, lo que representa el 15% de la población mundial (GeoEnciclopedia, 2018). Sin embargo, la mayoría de la población africana vive por

debajo del umbral de pobreza y no puede sobrevivir sin apoyo externo, lo que aumenta la importancia de las empresas sin ánimo de lucro para esta región (The World Economic Forum, 2017). En 2015 en Sudáfrica se registraron 136,453 empresas sin ánimo de lucro y en promedio 68 organizaciones se registran cada día (State of South African NPO Register, 2015). Al mismo tiempo, el número de donaciones ha aumentado en casi un 7% y muchos países africanos tienen un rango alto en la lista de cualificación de volúmenes de donaciones recibidos por país (CAF World Giving Index, 2015) que aumenta el atractivo de este mercado.

Como resultado de estos desarrollos, las empresas sin ánimo de lucro tienen que implantar una herramienta para la medición de su desempeño y el desarrollo de su estrategia competitiva que considere sus recursos limitados, su estructura de negocio y el entorno en que operan, para tener la capacidad de competir en estos mercados (Niven, 2003).

Una herramienta para el desarrollo de la estrategia global de la compañía es el cuadro de mando integral (CMI) que fue elaborado por Robert Kaplan y David Norton en 1996. Es el método más utilizado en referencia a la medición del desempeño y al desarrollo de la estrategia en el mundo (Ramadan, 2015). Este cuadro considera cuatro perspectivas del negocio que son la perspectiva financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Para cada perspectiva la empresa tiene que definir objetivos, indicadores para la medición e iniciativas para alcanzar los objetivos. Al final, este concepto proporciona a las compañías una visión global de su estrategia que muestra las relaciones de causa-efecto y puede funcionar como una herramienta de comunicación, de visualización de la estrategia y de control para garantizar la competitividad (Kaplan y Norton, 1996; Kaplan, 2001).

En el pasado se han desarrollado muchos casos en las que la implantación del CMI en una organización no ha sido exitosa o no ha conseguido alcanzar las expectativas a causa de problemas internos y externos en el proceso de realización de la estrategia (Pessanha & Prochnik, 2006; Niven, 2003).

Por eso, el objetivo de este trabajo es, por un lado, resumir los motivos y las ventajas de la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro y, por otro lado, llamar la atención sobre los problemas y los riesgos que podrían ocurrir en el proceso. El trabajo representa el conjunto de los resultados de varios estudios y se enfoca en el análisis de tres casos prácticos que serán analizado en más profundidad. Este resumen debe servir a la gestión de las

empresas sin ánimo de lucro y también, como una reflexión sobre la realidad y para eliminar falsas expectativas y la repetición de errores frecuentes.

Los tres casos estudiados en más profundidad para la investigación son:

- La implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia (Mohamed, 2012)
Una organización que es parte de la organización global de la Cruz Roja que se enfoca en servicios humanitarios y opera en Kenia.
- La implantación del CMI en los “Wildlife Services” de Kenia (Odhiambo & Oloko, 2014)
Una organización que se enfoca en la defensa y la protección de animales en reservas naturales en Kenia.
- La implantación del CMI en instituciones de micro finanzas en Tanzania (Kipasha, 2013)
Estas son instituciones que proporcionan medios financieros a la población de Tanzania en base al trabajo sin ánimo de lucro.

Todos los casos describen el proceso de implantación del CMI en las empresas sin ánimo de lucro y los efectos que su implantación tiene en el rendimiento de las entidades. Además, los estudios analizan las ventajas y problemas que ocurren con el proceso de implantación y el mantenimiento del CMI en la compañía.

El trabajo empieza con la explicación de la medición del desempeño y su importancia hoy en día y continua en el capítulo tres con la presentación del cuadro de mando integral, su historia y la explicación de su concepto. A continuación, en el capítulo cuatro se detallan los tres casos de empresas sin ánimo de lucro en África. Este capítulo analiza los motivos y las ventajas de implantación del CMI y presenta los factores críticos en el proceso de implantación. Al final, el trabajo termina con una conclusión que incluye los resultados clave de la revisión bibliográfica y del análisis de los tres casos prácticos.

2. Medición del desempeño

En el tiempo de la globalización la medición del desempeño de una compañía es absolutamente necesaria para identificar deficiencias en los procesos empresariales que tienen que ser eliminados para mantener una posición competitiva en el mercado. Una ineficiencia en la producción que lleva a costes más altos que los de la competencia podría significar el fin de la competitividad de esta empresa (Gerber, 2010). Especialmente, en un mundo tan conectado como hoy en día con mercados globales, dónde las instituciones pueden aprovechar de las ventajas de la localización como una tasa de impuestos menor o costes laborales baratos, las empresas tienen que mantener su competitividad con costes bajos o una diversificación alta (Neumann & Weigand, 2004).

Con el objetivo de detectar estas deficiencias, eliminarlas y mejorar el desempeño, cada compañía tiene que implantar un proceso para medir y vigilar su rendimiento. A través de este proceso se tienen que definir indicadores de control que reflejen los resultados de los procesos internos y los resultados externos. Es importante que la empresa elija indicadores que reflejen la actividad de la empresa no sólo del pasado sino también de la actividad actual y futura para garantizar un análisis global (Evans & Lindsay, 2013). La empresa debe evaluar continuamente los indicadores y examinar su relevancia para el negocio porque es esencial que trabaje con indicadores clave para medir su rendimiento correctamente y obtener la información necesaria para tomar las decisiones adecuadas (Parmenter, 2015). Si el método para la medición del desempeño no es adecuado, los resultados ganados por este proceso no son válidos y podrían llevar a conclusiones sesgadas y un desarrollo deficiente del proceso que podría significar el fin de la competitividad para esta empresa. La empresa tiene que asegurar que está midiendo lo que quiere controlar y mejorar (Olson, Stanley, & Hult, 2005).

Esto no vale sólo para algunos tipos de negocios o compañías de sectores distintos como del sector privado o gubernamental sino para todo tipo de empresas en cualquier ámbito de negocio. Esto significa que las empresas sin ánimo de lucro, también, se ven afectadas (Ramadan & Borgonovi, 2015). En su caso la situación es incluso más crítica a causa de sus capacidades financieras limitadas. El objetivo principal de una empresa sin ánimo de lucro es la realización de su misión y no su rentabilidad, pero la empresa tiene que tener cuidado y equilibrar sus esfuerzos porque sin rentabilidad la empresa no sobrevivirá mucho tiempo (Niven, 2003). La compañía tiene que optimizar sus procesos y sacar provecho de los

desarrollos internos para generar efectos de sinergia. No sólo necesitan una estrategia de mejora de la asignación de recursos sino también de mejora del atractivo para los clientes y los donantes potenciales. Durante los últimos años, se han producido casos importantes de fraude con donaciones y por eso las empresas sin ánimo de lucro tienen que mejorar la transparencia de sus procesos para garantizar a los donantes un uso adecuado de los recursos y reestablecer la confianza en sus negocios (Niven, 2003). El nivel de transparencia necesario sólo puede ser realizado cuando la estrategia de negocio no sólo considera la gestión de sus fondos sino también la estructura interna y externa, así como la revisión de los procesos y la manera de comunicar (Martello, Watson, & Fischer, 2008). Un método que se basa en la definición y análisis de los indicadores importantes y tiene un procedimiento estructurado podría proporcionar el nivel de transparencia necesario.

En resumen, se puede decir que un proceso que incluye la medición del desempeño y supervisión de todos los aspectos del negocio de la empresa es fundamental para su supervivencia en el mercado. En base a este proceso la empresa puede identificar deficiencias y puede resolverlas y asimismo apoya el desarrollo de una estrategia exitosa que lleve a una mejora de su rendimiento. Un concepto, entre otros, que considera varias perspectivas del desarrollo de una estrategia y su control a través de los indicadores definidos es el concepto del cuadro de mando integral (CMI) que se explicará más adelante en los siguientes capítulos y va a ser la base del desarrollo de este trabajo. Uno de los fundadores del CMI, Robert Kaplan, ha dicho que “si no puedes medirlo, no puedes entenderlo” (Kaplan, 2010, p. 3) lo que refleja su convicción de que una medición de desempeño sólo se puede realizar correctamente si la empresa ha entendido su negocio y ha definido los indicadores relevantes. Todo reposa en una implantación y una ejecución excelente de la estrategia.

3. El cuadro de mando integral

3.1 El origen del cuadro

El cuadro de mando integral (CMI) es un concepto para la implantación y seguimiento de la estrategia de la empresa y funciona como herramienta de control y evaluación de esta estrategia. El concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton al principio de los 1990s y consiste en cuatro perspectivas principales que son la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de innovación y aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996). Este concepto es la base para las compañías que ahora pueden definir variables para cada perspectiva y, además, definir el objetivo, el medio de medición y las iniciativas para cada una de ellas (Kaplan & Norton, 1996).

La idea para el desarrollo de este concepto y su implantación se basó en el crecimiento del comercio internacional y la globalización que llevó a negocios más dinámicos y complejos que antes. Por eso, muchas empresas y organizaciones se encontraron con dificultades para elaborar e implantar su estrategia (Ramadan & Borgonovi, 2015). La mayoría de los sistemas utilizados para la gestión de la estrategia no facilitan la información necesaria o no incluyen todas las variables relevantes del negocio (Niven, 2003). Además, muchos de estos conceptos sólo se enfocan en el rendimiento financiero de una entidad y tienen como objetivo maximizar los ingresos o el beneficio. El enfoque en la perspectiva financiera se desarrolló en la época de la revolución industrial con el objetivo de mejorar la eficiencia y de reducir los costes, y desde entonces no fue reconsiderado (Kaplan & Norton, 1996).

A causa de eso, Kaplan y Norton desarrollaron el concepto del CMI para proporcionar una herramienta para la gestión de estrategia que no sólo incluya la perspectiva financiera sino también otras perspectivas como la del cliente o la del aprendizaje y del crecimiento que refleja la necesidad de una empresa de desarrollarse continuamente. Por las influencias de la globalización y la rapidez del cambio tecnológico las compañías necesitan un modelo que les permite adaptarse a estos cambios y llevar a cabo la reestructuración necesaria (Kaplan, 2001).

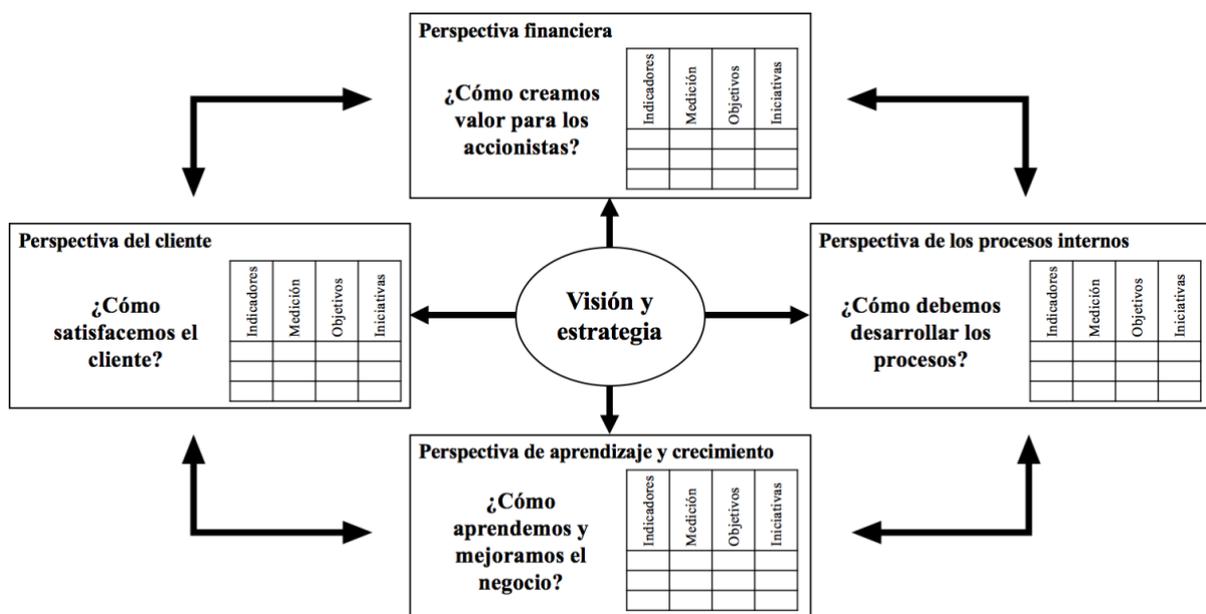
El objetivo principal de Kaplan y Norton fue la creación de un concepto que equilibre todas las perspectivas relevantes en el desarrollo de una estrategia corporativa. El enfoque global de la estrategia de una empresa debe llevar a la mejor realización de su visión y misión (Kaplan & Norton, 1996).

Hoy en día el CMI es el concepto más utilizado en el mundo para el desarrollo y supervisión de la estrategia de una empresa (Niven, 2003). Sin embargo, el concepto tiene limitaciones cuando tiene que ser implantado en empresa de tipo y enfoque diferente al de las compañías industriales. Además, la implantación y adaptación de los procesos a este concepto incluye varias dificultades. Estos límites van a ser discutidos en el capítulo 4: Factores críticos de la implantación.

3.2 Explicación del cuadro

En la figura 1 se muestra una representación de las cuatro perspectivas del CMI con las preguntas centrales que cada perspectiva tiene que enfocar.

Figura 1: Esquema del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

El CMI consiste en cuatro perspectivas principales que tienen que ser consideradas en el proceso de la creación y supervisión de la estrategia empresarial y sus objetivos. Además, el CMI ayuda a desarrollar la estrategia a través de cinco principios: transformar la estrategia en operaciones, alinear la organización con la estrategia, integrar la estrategia en la tarea del día a día de cada empleado, hacer que la estrategia sea un proceso continuo y movilizar el cambio a través del liderazgo superior (Kaplan & Norton, 2002; Awadallah & Allam, 2015). El enfoque

de cada estrategia tiene que ser la visión y la misión de la empresa que son los causantes de su existencia (Kaplan & Norton, 1996).

La perspectiva financiera

La perspectiva financiera considera el rendimiento de la empresa en referencia a su nivel de ingresos y a su rentabilidad a corto y largo plazo. En la compañía, los accionistas tienen en cuenta el resultado de estas variables y deciden en base a esta las inversiones adicionales y su participación en la entidad (Kaplan & Norton, 1996). Los accionistas son un grupo importante para la financiación de la empresa y un grupo principal que tiene que estar satisfecho por el negocio. Por eso, una empresa tiene que identificar la mejor estrategia para crear valor para los accionistas y generar credibilidad. Los objetivos principales e indicadores clave de esta perspectiva están relacionados con la maximización del valor, la sostenibilidad en el tiempo, la rentabilidad, los costes, la estructura financiera y la liquidez (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017).

La perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente analiza la relación entre la compañía y los grupos destinatarios y estudia las necesidades principales del cliente y sus requisitos frente a la empresa, sus productos y sus servicios. Algunos ejemplos de indicadores principales en este ámbito son la cuota de mercado, la retención de clientes, la rentabilidad por cliente, la imagen de marca y la opinión pública sobre la empresa y su negocio (Kaplan & Norton, 1996). La importancia de esta perspectiva ha aumentado durante el tiempo porque hoy en día la reputación de una organización en los medios es un factor relevante para su éxito (Niven, 2003). Esta perspectiva define objetivos e indicadores clave en referencia al valor aportado a los clientes, al precio, el plazo de entrega o la atención al cliente (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017).

La perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva tiene en cuenta la estructura de los procesos operativos en una empresa. La compañía tiene que identificar cuáles son los procesos claves para alcanzar la realización de su misión y su diferenciación de la competencia y por eso tienen que ser excelentes en su ejecución. El análisis incluye el conjunto de su cadena de valor. La empresa tiene que analizar los costes de los procesos, la calidad de los productos finales e intermedios, la manera de trabajar y el tiempo de ciclo. Este estudio es fundamental para identificar los indicadores

clave en estas áreas e implantar objetivos para ellos (Kaplan & Norton, 1996). Los objetivos más habituales de esta perspectiva se refieren a los procesos de gestión operativa, la gestión de proveedores, la producción los bienes y servicios, la distribución y los procesos de gestión de clientes. Además, la perspectiva considera el rendimiento del departamento de recursos humanos que es un departamento importante para los procesos internos porque sus decisiones podrían tener un impacto alto en otros departamentos y la ejecución de los procesos (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017).

La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento

Hoy en día a causa del desarrollo tecnológico tan rápido, la capacidad de una empresa de aprender de sus propios procesos y de desarrollar innovaciones es más importante que nunca para mantener una posición competitiva en el mercado (Niven, 2003). La compañía tiene que introducir sistemas para el intercambio de conocimientos internos y procesos de revisión para aprender cada vez de sus operaciones y evitar la repetición de errores. La perspectiva del aprendizaje y del crecimiento considera estos sistemas e implementa objetivos para el ciclo de innovaciones y adaptaciones de los sistemas tecnológicos. Adicionalmente, la empresa debe implantar un sistema de comunicación e intercambio para discutir ideas y recomendaciones para mejoras o para informar sobre errores y cambios. Esta perspectiva es importante porque es fundamental para el desarrollo y el crecimiento de una compañía. A continuación, se mencionan ejemplos de indicadores clave como el tiempo de innovación y creación de nuevos productos, los números de cursos profesionales o la motivación de los empleados (Kaplan & Norton, 1996). Además, esta perspectiva analiza la situación del capital humano que se refiere a las habilidades, el talento y los conocimientos de los empleados, la situación del capital de información. Este capital es importante para la realización de innovaciones. Esta perspectiva también se centra en el capital organizativo que evalúa la capacidad de la empresa para elaborar e implantar los cambios requeridos para desarrollar la estrategia (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017).

Para cada perspectiva el cuadro requiere la creación de una matriz que incluye los indicadores relevantes de esta perspectiva, el medio por el que estos indicadores van a ser medidos, sus objetivos y las iniciativas realizadas por la empresa para alcanzar estos objetivos. Esa matriz es la base para la creación del mapa estratégico que recoge los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos que es fundamental para la realización de la transparencia de la estrategia (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017).

A cada iniciativa estratégica se le asigna un responsable, un plazo y un presupuesto. A este paso de la visión a la definición estratégica y su consecución en acciones, Kaplan y Norton lo denominaron “Transformando la estrategia en acción” (Kaplan y Norton, 1996; Cátedra Madrid Excelente & Universidad Rey Juan Calos, 2017)

Es importante que no sólo haya indicadores cuantitativos sino también indicadores cualitativos que son más difíciles de identificar y calificar, pero muy importantes para la evaluación del rendimiento de una empresa. Los indicadores cuantitativos se expresan en forma de números como, por ejemplo, el número de los productos vendidos. Por otro lado, los indicadores cualitativos se basan en una estimación como, por ejemplo, la satisfacción del cliente (Walter, 2015). Especialmente, hoy en día el valor de la empresa no sólo se basa en sus activos tangibles sino muchas veces en sus activos intangibles como su reputación, su red de conexiones, la fidelización de sus clientes o la visualización de su marca en las redes sociales (Pfeffer, 2016).

Además, la empresa tiene que definir indicadores que no sólo representan la situación actual, sino que se refieren al rendimiento y a la visión del futuro. Los indicadores tienen que dirigir la compañía en una dirección que lleva a su éxito futuro y que no sólo registran el estado actual (Niven, 2003). Un buen indicador para la medición mide el objetivo, es fiable, facilita la toma de decisiones, es fácil de construir y entender, se actualiza periódicamente y tiene un coste aceptable (Parmenter, 2015).

En resumen, el concepto del CMI considera todas las perspectivas y equilibra entre las perspectivas financieras y no-financieras, externas e internas y el CMI equilibra entre los indicadores cuantitativos y cualitativos. Este permite una visión global del negocio y una percepción de la cadena de impactos con las relaciones de causa-efecto entre las iniciativas y los resultados (Madsen & Stenheim, 2014). Así, el cuadro proporciona la transparencia necesaria para la consecución de los objetivos. El CMI no sólo puede ser usado para la estrategia del negocio en su conjunto sino también para la gestión de proyectos específicos (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017).

4. La utilidad del cuadro para empresas sin ánimo de lucro

Con el objetivo de analizar la utilidad del CMI para empresas sin ánimo de lucro este trabajo examina casos reales que han implantado el CMI y analiza su experiencia con el modelo. Los casos estudiados para la investigación son:

- La implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia
- La implantación del CMI en los “Wildlife Services” de Kenia
- La implantación del CMI en instituciones de micro finanzas en Tanzania

Estos tres casos sirven de ejemplo para analizar los motivos de implantación y los posibles problemas de la implantación del CMI en empresas sin ánimo de lucro. Además, el análisis se basa, entre otros, en estudios adicionales de Awadallah & Allam (2015), Lueg & Vu (2015), Martello, Watson & Fischer (2008) y Wangu (2015).

La implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia

El trabajo de investigación de Abdirizack Mohamed (2012) analiza el caso práctico del proceso de implantación del CMI en la organización de la Cruz Roja de Kenia y recoge las mejoras aportadas por el CMI en la organización. El CMI creado en este caso es representado en el anexo 1. El trabajo se basa en la colecta de datos primarios recogidos en entrevistas a miembros de la alta y media dirección y a personas de distintas divisiones. La motivación principal para la implantación del CMI fue la eliminación de deficiencias en la gestión de la estrategia, la adaptación al crecimiento del negocio y el refuerzo de su posición en el mercado para alcanzar su misión de ser líder en el sector (Kenya Red Cross, 2018). La organización se compone de seis divisiones principales que son el departamento de la gestión de catástrofes, el departamento de servicios sociales de salud, el departamento de agua y saneamiento, el departamento del desarrollo organizacional, el departamento del desarrollo de la cadena del valor y el departamento de finanzas. La encuesta se administra a los líderes de cada división y a los responsables de las relaciones públicas, de los recursos humanos, de la supervisión, del aprendizaje, de la seguridad y de la auditoría interna. El estudio ha recogido datos cualitativos y ha comparado sus resultados con los estudios existentes sobre la implantación del CMI y su influencia en la eficiencia de una empresa. Este tipo de análisis ha permitido un estudio fundado de los efectos de la implantación en el desempeño de la compañía y las influencias en el comportamiento de la organización y en el cumplimiento de su misión. La Cruz Roja de Kenia quiere ser la organización líder en el sector de las organizaciones humanitarias. Esta es

su misión principal que incluye la oferta de un servicio de alta calidad para prevenir el sufrimiento humano. Sus valores principales son el compromiso, la responsabilidad, el servicio dedicado al humano y la confianza (Mohamed, 2012).

La implantación del CMI en los “Wildlife Services” de Kenia

El estudio de C. A. Odhiambo y Dr. M. A. Oloko (2014) es un trabajo descriptivo que ha utilizado los datos primarios de una encuesta a 45 personas que fueron parte de la gestión de la organización y relacionadas con la implantación del CMI. Las personas centrales de la encuesta fueron los responsables de las seis divisiones principales de la organización como la división de estrategia y cambio, la de servicios corporativos, las de investigación y supervisión, las de financiación y administración y las de servicios del “Wildlife” y comunidad. La organización ha implantado el CMI para mejorar la gestión de sus procesos y su posición competitiva en el mercado. En Kenia y en África del Sur, en general, hay un aumento de las organizaciones de la defensa y protección de los animales que compiten por las subvenciones del estado y las donaciones potenciales (Wildlife Services Kenya, 2014).

Su objetivo principal fue el análisis de la mejora de la productividad de la organización después de la implantación del CMI en la organización. Factores importantes para el análisis fueron la influencia de los conocimientos del cliente, el rendimiento financiero, los procesos operativos internos y el proceso de aprendizaje. Los datos fueron analizados por un modelo de regresión lineal con la ayuda del programa SPSS (Odhiambo & Oloko, 2014).

La implantación del CMI en instituciones de micro finanzas en Tanzania

El trabajo de investigación de E. F. Kipsha trata del análisis del cambio en la eficacia en instituciones de micro finanzas después de la implantación del CMI. El CMI de este estudio con los indicadores elegidos es representado en el anexo 2. El estudio ha usado indicadores claves financieros y no-financieros para analizar la dimensión social y financiera de las instituciones. El estudio se enfoca en cuatro áreas principales para la medición de desempeño de instituciones de micro finanzas que son la ayuda a los pobres, la tasa de reembolso, la sostenibilidad y la eficacia. La motivación principal para la implantación del CMI fue su prestigio demostrado por casos de organizaciones que han logrado el aumento del rendimiento y la disponibilidad de información sobre el proceso de implantación. La comparación de las instituciones de micro finanzas con bancos comerciales de Tanzania ha mostrado que la rentabilidad de las instituciones fue en general peor que la de los bancos. Este fue el motivo principal de la implantación del CMI en instituciones de micro finanzas. En total 29

instituciones forman parte del estudio y 20 indicadores fueron elegidos. Los datos primarios fueron recogidos por encuestas a participantes y clientes de las instituciones y los datos secundarios se basaron en trabajos de investigación existentes (Kipesha, 2013).

4.1 Motivos para la implantación

Las tres empresas investigadas tuvieron problemas con la gestión de su estrategia obteniendo resultados negativos y una pérdida de control sobre los procesos relevantes del negocio (Odhiambo & Oloko, 2014; Kipesha, 2013; Mohamed, 2012). Las estrategias de negocio no proporcionaron el nivel de transparencia necesario y en unos casos no consideraron indicadores clave lo que les llevo a tomar decisiones inadecuadas. Las estrategias antiguas no cumplieron con las necesidades y los requisitos de una estrategia exitosa y llevaron a una disminución de su nivel de la competitividad. Por consiguiente, las empresas han buscado una herramienta para el desarrollo de una estrategia exitosa y han elegido el CMI por su notoriedad y su enfoque integral de cuatro perspectivas y no sólo de una o dos (Lueg & Vu, 2015).

La implantación de una estrategia es la fase en la que un sistema y unos procesos se definen para coleccionar datos y facilitar la medición continua del rendimiento (Drazin & Howard, 2002). Es un proceso muy complejo que incluye varios aspectos y grupos de participantes. La definición de la estrategia y sus objetivos no es el mayor problema en la mayoría de los casos sino la transformación de la estrategia teórica en una estrategia práctica. Esta transformación puede incluir cambios en la cultura organizativa, la estructura y el sistema de gestión (Pearce & Robinson, 1997).

El CMI permite a los directivos el desarrollo de una estrategia multidimensional y la transformación de la estrategia en medidas de rendimiento, la alineación de la estrategia con el conjunto de la misión y visión y la articulación y monitorización de las actividades de la organización para promover, apoyar y mejorar el logro de la estrategia (Kaplan & Norton, 1996). El CMI también es útil para la gestión estratégica para coordinar un amplio rango de procesos de gestión, como la evaluación del desempeño, el establecimiento de metas, la asignación de recursos y la formación de empleados y su desarrollo (Awadallah & Allam, 2015).

Las empresas sin ánimo de lucro pueden sacar provecho del prestigio del CMI porque hay varias compañías que han implantado esta herramienta y hay expertos que pueden proporcionar los conocimientos necesarios para su implantación. La oferta es grande y por eso los costes para contratar una consultoría o adquirir los conocimientos necesarios son relativamente bajos (Crabtree & DeBusk, 2008). Además, la alta tasa de las implantaciones del CMI en varios tipos de empresas más de 20 años después de su creación podría ser un indicador de éxito en general (Madsen y Stenheim, 2014).

Una ventaja adicional, debido a la alta tasa de más de 60% de implantación del CMI en organizaciones en todo el mundo y varios sectores (Global State of Strategy and Leadership Survey Report, 2014) es la mejor comparabilidad entre las organizaciones o los índices de referencias ya que la determinación de los valores de los indicadores se basa en el mismo sistema y se reduce la desviación a causa de principios de medición diferentes (Awadallah & Allam, 2015).

Varios trabajos de investigación han mostrado que hay una correlación positiva entre la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro y el aumento del rendimiento de esta organización (Pfeffer, 2016; Martello, Watson, & Fischer, 2008). El estudio de Kipesha (2013) lleva a la misma conclusión en su comparación del rendimiento de las instituciones de micro finanzas antes y después de la implantación del CMI. Además, la investigación ha mostrado que los efectos positivos en el rendimiento de las instituciones fueron más grandes en comparación al desempeño de bancos comerciales a causa de la limitación de los recursos de las instituciones. Esto significa que la mejora aportada por la implantación del CMI en empresas sin ánimo de lucro es mayor que en el caso de bancos comerciales porque los efectos marginales de la perspectiva del cliente y procesos internos son más grandes. Este podría ser la prueba para el funcionamiento del CMI si su implantación es realizada adecuadamente (Kipesha, 2013).

Adicionalmente, el estudio de la implantación del CMI en los “Wildlife Services” de Kenia de Odhiambo y Oloko (2014) ha mostrado que la perspectiva del cliente tiene una influencia significativa en el éxito del negocio de una empresa sin ánimo de lucro a causa de su dependencia con sus clientes y sus donantes. Por esta razón, el análisis del negocio y la división de la estrategia en cuatro perspectivas es fundamental para los resultados y el éxito de la implantación de la estrategia.

A continuación, Bose y Thomas (2007) han detectado que la consideración de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es esencial para una gestión estratégica, para identificar y mejorar el rendimiento del capital intelectual de la empresa. El capital intelectual de una compañía consiste en las habilidades y los conocimientos de sus empleados y el desarrollo tecnológico. Un aumento en el capital intelectual es importante para el desarrollo de innovaciones no sólo en referencia a productos y servicios sino también en referencia a procesos de producción, distribución y promoción. El crecimiento del valor de mercado se debe al crecimiento del valor de sus activos tangibles e intangibles. Hoy en día la innovación es un factor importante para el mantenimiento de la competitividad porque el desarrollo tecnológico es muy rápido y las empresas tienen que adaptarse a los cambios con una estrategia que proporcione un alto nivel de flexibilidad (Gerber, 2010).

Esta relación entre el capital intelectual y el crecimiento del negocio tiene que ser considerado por las empresas sin ánimo de lucro. Debido a sus recursos limitados, el desarrollo del rendimiento de esta perspectiva podría ser la base de su ventaja competitiva en los mercados influenciados por la globalización y la digitalización frente a su competencia (Awadallah & Allam, 2015).

La división de la estrategia en cuatro perspectivas proporciona a los directivos una comprensión más profunda de los procesos operativos y de la cadena de impactos en el negocio que ellos pueden controlar, acelerar o moderar (Nazim, 2014). Además, los responsables pueden transformar la gestión estratégica en una gestión operativa según la división vertical y horizontal de la compañía. Asimismo, es posible identificar vías diferentes para crear valor e integrar una lengua común en todas las áreas del negocio que simplifican la comunicación, la discusión y la transparencia entre los departamentos (Casey & Peck, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente, una ventaja principal del CMI para empresas sin ánimo de lucro es la utilidad de este concepto no sólo para el negocio en su conjunto sino también su adaptación a la gestión y al desarrollo de proyectos (Awadallah & Allam, 2015). La mayoría de las empresas sin ánimo de lucro muchas veces operan en base a proyectos. Por ejemplo “Wildlife Services” de Kenia gestiona varios proyectos en referencia a animales o regiones diferentes (Wildlife Services Kenya, 2014). Es más fácil integrar la gestión de los proyectos en la estrategia global si se gestionan con la misma herramienta y es más fácil que los empleados entiendan la estrategia a través de una herramienta común. Esto simplifica el liderazgo y crea más transparencia (Madsen & Stenheim, 2014).

El caso de los tres ejemplos de empresas sin ánimo de lucro en África:

El análisis de los ejemplos de las implantaciones del CMI en la Cruz Roja de Kenia, en los “Wildlife Services” de Kenia y en las instituciones de micro finanzas en Tanzania ha mostrado que los motivos mencionados en la parte anterior fueron relevantes para estas empresas sin ánimo de lucro, también. Sin embargo, la importancia de cada motivo puede ser diferente entre los casos como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1: La importancia de los motivos para los tres ejemplos de empresas sin ánimo de lucro en África

Motivos	Cruz Roja de Kenia	“Wildlife Services” de Kenia	Instituciones de micro finanzas en Tanzania
Necesidad del análisis multidimensional	alta	alta	alta
Falta de transparencia	alta	alta	media
Limitación de recursos	media	alta	alta
Expectativas del éxito	alta	alta	alta
Comparabilidad	baja	baja	baja

El motivo de la elección del CMI a causa de su análisis multidimensional tiene en todos los casos una importancia alta porque la división de las perspectivas proporciona una información más detallada para entender mejor el negocio. Especialmente, para los “Wildlife Services” de Kenia la perspectiva del cliente fue importante para entender mejor la percepción de los clientes y la comunicación con ellos. Los resultados del análisis de la importancia de cada perspectiva han confirmado que la perspectiva del cliente es muy significativa y por eso tiene que ser considerada por “Wildlife Services” (Odhiambo & Oloko, 2014). Además, el estudio sobre las instituciones de micro finanzas lleva al mismo resultado. No sólo cada perspectiva es importante, sino que las perspectivas tienen una relación sustancial entre sí que lleva a un aumento del rendimiento total (Kipasha, 2013).

La falta de transparencia fue también un motivo importante pero no tuvo la misma importancia en cada caso. La Cruz Roja de Kenia es la organización más grande, con varios niveles de jerarquía, y por eso para ellos fue difícil de entender su cadena de causa-efecto. En este caso el aumento de la transparencia fue un requisito importante (Mohamed, 2012). Por eso, la empresa ha elegido el CMI que es una herramienta adecuada para visualizar y comunicar la estrategia del negocio a cada empleado y directivo. El resultado fue un aumento

de la participación de los empleados (Omolo, 2010). Además, la Cruz Roja de Kenia y los “Wildlife Services” de Kenia estructuran su trabajo en varios proyectos y ambas empresas quisieron mejorar la comunicación entre los proyectos y proporcionar una visión general para identificar los proyectos más exitosos y los proyectos no rentables. La implantación del CMI en las dos compañías llevó a la transparencia necesaria (Mohamed, 2012; Odhiambo & Oloko, 2014). En el caso de las instituciones de micro finanzas la falta de transparencia no fue tan importante porque la mayoría de estas instituciones tienen un tamaño pequeño que reduce los problemas de transparencia (Kipasha, 2013).

La importancia del motivo de la limitación de recursos depende del tamaño de la empresa sin ánimo de lucro. En el caso de la Cruz Roja de Kenia la magnitud de este motivo sólo fue media porque la empresa tiene capacidades relativamente altas y forma parte de programas de promoción del estado (Wildlife Services Kenya, 2014). Su motivo principal en referencia a los recursos no fue su limitación sino la mejora de su asignación (Mohamed, 2012). La situación en el caso de los “Wildlife Services” de Kenia y las instituciones de micro finanzas en Tanzania fue diferente porque se enfrentan al problema de los recursos limitados y han elegido el CMI por su notoriedad que lleva a un acceso fácil a informaciones necesarias y a menos costes para la implantación en comparación con otros modelos.

A continuación, un motivo de alta importancia para la elección del CMI y su implantación fue sus buenas expectativas del éxito confirmados por varios estudios como Bose & Thomas (2007), Nazim (2014), Martello, Watson & Fischer (2008) o Niven (2003) que llevan al resultado que la implantación del CMI tiene una influencia significativa en el aumento del desempeño de una empresa. Esto significa que el CMI es una herramienta efectiva y por eso esta opción tiene que ser priorizada frente a otras.

La comparabilidad no fue un motivo tan importante para las organizaciones. Es una característica del CMI que puede ser útil y es un efecto secundario ventajoso, pero no fue el objetivo principal de las compañías. Sólo en el caso de las instituciones de micro finanzas en Tanzania la comparabilidad fue utilizada para comparar las instituciones entre sí y con los bancos comerciales (Kipasha, 2013).

En resumen, se puede decir que el CMI proporciona una herramienta para el desarrollo y consecución de la estrategia a las empresas sin ánimo de lucro que puede ayudarlas resolver sus problemas en referencia a la implantación y realización de su estrategia y resulta en una

mejora de su rendimiento. Este es el resultado del análisis de varios casos prácticos y estudios que han implantado un modelo de medición de la mejora de desempeño (Kipasha, 2013; Kaplan & Norton, 1996; Madsen & Stenheim, 2014; Martello, Watson, & Fischer, 2008).

Sin embargo, la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro es vinculado con situaciones difíciles y factores críticos que serán analizados en el próximo capítulo.

4.2 Factores críticos de la implantación

Antes, durante y después del proceso de la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro surgen varios problemas en referencia a factores de la planificación del proceso, de la definición de variables y de la realización y supervisión del proceso. Los siguientes factores fueron identificados como los factores críticos para el éxito de la implantación.

La reestructuración del enfoque

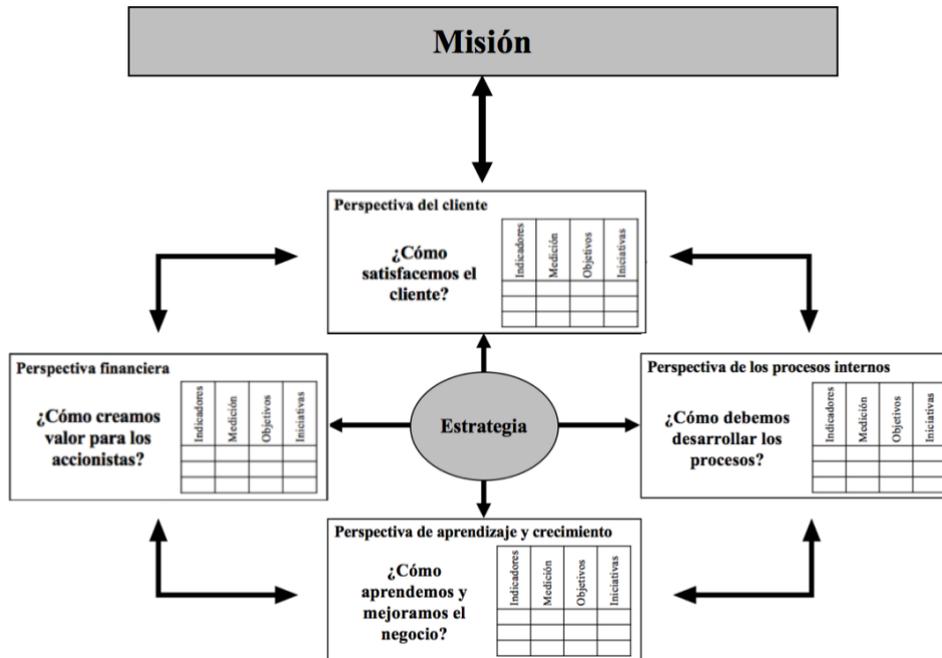
El CMI según Kaplan y Norton (1996, 2001) tiene como perspectiva primera la perspectiva financiera porque es una de las perspectivas más importantes para una compañía ya que los inversores o los socios tienen normalmente una posición fuerte en la empresa y el poder de decisión. La compañía tiene que satisfacer las necesidades de las accionistas e inversores para asegurar sus fuentes de ingresos y de financiación de las inversiones necesarias etc. (Kaplan & Norton, 1996)

En el caso de las empresas sin ánimo de lucro el factor clave para ellas es su misión y su relación con los clientes y donantes y no esencialmente su situación financiera. La colaboración e interacción con los donantes representa la parte operativa más importante para estas organizaciones porque ellos proporcionan una parte grande de sus recursos financieros y garantizan la continuidad del negocio (Niven, 2003). Por eso, el esquema original de Kaplan y Norton se ha transformado para representar mejor el enfoque de una empresa sin ánimo de lucro.

Esta remodelación no sólo se ha realizado en el caso de la implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia sino también en el caso de las instituciones de micro finanzas que además han añadido una quinta perspectiva: La perspectiva social (Kipasha, 2013).

Kaplan también ha publicado en 2001 una versión propia del CMI para su implantación en una empresa sin ánimo de lucro que refleja este pensamiento y reestructura el cuadro como se puede ver en la figura 2.

Figura 2: El cuadro de mando integral reestructurado



Fuente: Kaplan (2001)

La misión de una empresa sin ánimo de lucro es su razón de ser y el objetivo principal de su estrategia. Cada decisión tomada considera la misión con el objetivo de su cumplimiento. Además, este tipo de empresas tiene que enfocarse más en la perspectiva del cliente porque es su fuente de donaciones y le proporciona los recursos necesarios (Vichore, 2013). La compañía tiene que diferenciar dos tipos de clientes. Por un lado, los donantes que proporcionan dinero y donaciones a la organización o los voluntarios que ponen a disposición su fuerza de trabajo y por otro lado las personas que van a recibir las donaciones y son la finalidad de su misión. Como consecuencia, una empresa sin ánimo de lucro tiene que establecer dos conjuntos de indicadores para los dos tipos de clientes (los donantes y beneficiarios) (Kaplan, 2001).

Sin embargo, es importante que una empresa sin ánimo de lucro no elimine totalmente la perspectiva financiera o subestime su relevancia para el negocio.

Una falta de consideración de esta perspectiva lleva a una pérdida de la base de financiación y una gestión ineficiente de los recursos financieros que suelen ser limitados en la institución (Niven, 2003). Una empresa sin ánimo de lucro no sólo puede sobrevivir en base a las donaciones, sino que necesita también socios que quieran invertir en su misión. En

consecuencia, el modelo de negocio tiene que ser atractivo para los socios y aportarles valor (Crabtree & DeBusk, 2008).

Además, muchas de estas compañías dependen de donaciones y apoyos financieros del estado y de la administración pública que les sostienen con subvenciones. Para recibir estas subvenciones las organizaciones tienen que competir con otras organizaciones y presentar pruebas de que la empresa tiene la capacidad de usar los recursos financieros de la forma eficiente y sostenible. Por eso, la perspectiva financiera tiene su importancia en el cuadro, especialmente, en el caso una empresa sin ánimo de lucro porque sus recursos son más limitados que en el caso de las empresas con fines lucrativos (Kaplan, 2001).

La definición de los indicadores

Un problema muy grave en el proceso de implantación del CMI, no sólo para empresas sin ánimo de lucro, sino en general, es la elección y definición de los indicadores clave (Kaplan y Norton, 1996).

Los indicadores clave representan valores cuantitativos y cualitativos de medición. Estos definen valores objetivos para factores diferentes que podrían ser de naturaleza operativa o estratégica. La elección de los indicadores depende del tipo de empresa, de su negocio y del sector en el que opera. Los valores de los indicadores importantes son comparados con el valor objetivo en el tiempo y de esta manera la compañía tiene que identificar debilidades y adaptar su estrategia. Pero los indicadores no sólo son comparados con su objetivo, sino que podrían servir de comparación del rendimiento entre empresas del sector. Cada empresa debe definir indicadores relevantes para la medición de su desempeño (Parmenter, 2015).

Sin embargo, muchas veces los indicadores elegidos no son relevantes para alcanzar los objetivos o son definidos de forma errónea y sólo consideran el desarrollo a corto plazo y no a largo plazo. Sin embargo, es imprescindible que la estrategia desarrollada se base en una visión a largo plazo para garantizar su sostenibilidad (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017). Esta mala definición lleva a cuadros de mando no adaptados que no ayudan a la realización de la misión y al cumplimiento de los objetivos. En unos casos, la empresa define indicadores insuficientes para una perspectiva que no reflejan todos los aspectos de esta perspectiva o en otros casos el número de los indicadores definidos es muy elevado e incluye indicadores innecesarios (Ramadan & Borgonovi, 2015). Además, hay

casos donde la vinculación entre los objetivos y los indicadores es sesgada o la relación de causa-efecto mal interpretada (Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Calos, 2017). En todos estos casos la visualización del CMI es difícil y podría llevar a una falta de claridad que podría terminar en una interpretación sesgada de los resultados. En esta situación el CMI pierde unas de sus ventajas principales que es su función como instrumento de supervisión y visualización de la estrategia (Niven, 2003). Kaplan ha implantado el modelo del CMI como un instrumento que puede ser usado para la comunicación de la estrategia, pero si su definición y establecimiento es erróneo, el CMI no puede cumplir con esta función. Por eso, la empresa tiene que implantar elementos de la supervisión para ayudar a la identificación de los indicadores innecesarios o erróneos (Kaplan, 2001).

Además, la mayoría de los indicadores sólo se refieren a la situación actual o del pasado. Sin embargo, las empresas tienen que definir indicadores que vinculen la situación actual con el objetivo para el futuro y que den una dirección para el desarrollo del negocio en referencia a este indicador (Niven, 2003). La falta de orientación hacia el futuro tiene como consecuencia que muchas veces el CMI sólo es usado como un panel del control para la visualización y supervisión del proceso operativo, pero no como un instrumento para la gestión y comunicación de la estrategia que lleva a la realización de la misión.

La falta de recursos y tiempo

Un factor crítico en el caso de la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro son sus pocos recursos que podrían ser insuficientes para lograr su puesta en práctica. En muchos casos hay una falta de recursos tangibles e intangibles como los recursos financieros, los sistemas técnicos, los conocimientos necesarios o una estructura organizativa que tenga la capacidad de implantarlo (Kaplan & Norton, 1996). Como se ha mencionado en referencia a la dimensión financiera, los recursos financieros de una empresa sin ánimo de lucro son limitados y dependen muchas veces de su reputación que influye en los ingresos por donaciones. Muchas compañías no tienen la capacidad financiera de pagar un sistema técnico nuevo para la implantación y supervisión del CMI (Awadallah & Allam, 2015).

Sobre todo, el proceso de la implantación requiere tiempo y no se realiza en unas pocas semanas. La expectativa de varias empresas es que el departamento de estrategia elabore un plan de implantación y que después de dos meses la nueva estructura esté implantada y la empresa pueda continuar con su negocio habitual (Martello, Watson, & Fischer, 2008). Pero

esto no es así. Como se puede ver en el caso de la implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia, el proceso es largo, continuo y requiere una adaptación al cambio. Muchas compañías infravaloran la cantidad necesaria de tiempo y por eso después de unas semanas se deslució lo que implica una disminución de su motivación (Lueg & Vu, 2015).

La comunicación interna y la formación de los participantes

Un factor clave para el éxito de la implantación del CMI es por un lado la comunicación interna y por otro lado la formación de los empleados y participantes en el proceso (Niven, 2003).

El proceso de la implantación afecta a cada participante de la empresa. El CMI tiene como objetivo asignar a cada empleado una función en el cumplimiento de la misión y les muestra su impacto en el proceso global de realización de la estrategia. Para alcanzar la realización de la visión, la estructura del CMI tiene que ser explicada a los empleados y tiene que ser presente en cada área de la compañía (Kaplan, 2001). Sin embargo, en la realidad no es fácil comunicar la función de cada empleado en la estrategia porque esta ha sido definida por un equipo especializado, que además elabora el sistema. Este equipo dispone de la visión global pero muchas veces no tiene la capacidad de comunicarlo a los demás. En consecuencia, muchas personas no conocen su posición o función en el sistema y no pueden actuar adecuadamente (Awadallah & Allam, 2015).

Este efecto es especialmente grave si los directivos no entienden el sistema y su función porque en consecuencia ellos no pueden explicarlo a sus empleados e integrarlo en su departamento. La incapacidad de los responsables de los procesos o la falta del apoyo de la dirección alta en la implantación del CMI influye en el proceso de la implantación negativamente (Odhiambo & Oloko, 2014).

Especialmente, en el caso de la implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia la falta de apoyo de la alta dirección de la organización fue identificado como un factor crítico del éxito de la implantación. La falta de apoyo lleva a problemas de comunicación y a pérdidas de tiempo. Por eso, es imprescindible que los responsables y los empleados reconozcan su relevancia para la implantación y el apoyo al proceso.

La implantación del CMI en una empresa significa una reestructuración y una nueva división de tareas y responsabilidades. Estos cambios requieren una formación adicional de los empleados para capacitarles en la realización de su trabajo (Niven, 2003). Sin embargo, la

formación adicional no es la adecuada y consiste en la mayoría de las veces en un correo con información a leer o una simple nota informativa. Esto es insuficiente y en algunos casos los empleados no leen la información. La manera para formar los empleados mejor son cursos y presentaciones o el “coaching” en su puesto del trabajo. Esto significa, que la empresa tiene que implantar un sistema de formación que requiere recursos adicionales y formadores de personal cualificados. En el caso de las empresas sin ánimo de lucro los recursos son limitados y por su nivel de salario, en general más bajo que los salarios de las empresas lucrativas, no tienen gente con estudios o con los conocimientos necesarios sobre el desarrollo de la estrategia (Wangu, 2015). Por eso, una empresa sin ánimo de lucro depende de la ayuda externa lo que significa unos costes adicionales.

Además, en el caso de las empresas sin ánimo de lucro hay mucha fluctuación entre los miembros y los empleados de la organización. La mayoría trabaja como voluntario y no se queda mucho tiempo en la organización (Ramadan & Borgonovi, 2015). Esa alta volatilidad hace que la compañía tenga que invertir cada vez mucho tiempo en la formación de sus nuevos miembros. Este fenómeno, por ejemplo, puede ser observado en el caso del “Wildlife Services” de Kenia donde muchos de los empleados o voluntarios participan en el trabajo activo sólo unas semanas o unos meses, durante un tiempo libre y después vuelven a su trabajo original.

El problema de la subjetividad y las relaciones con los partícipes externos

La reestructuración interna de una empresa sin ánimo de lucro en el proceso de la implantación del CMI requiere una adaptación del entorno a estas estructuras nuevas. Por ejemplo, los proveedores que trabajan con esta organización tienen que adaptar sus procesos a la nueva estructura de la organización y quizás tienen que cambiar su estructura interna, también, para ser proveedores adecuados para la empresa y su misión. Para alcanzar un alto nivel de eficacia en la cooperación entre la compañía y el entorno es necesario que la empresa sin ánimo de lucro comunique sus objetivos estratégicos al entorno y ayude a los externos como los proveedores con la adaptación (Kaplan & Norton, 1996). Este apoyo podría consistir en formación adicional o apoyo por recursos. El estudio de Basu et al. (2009) ha descubierto que en muchos casos las organizaciones no han considerado unos proveedores o partícipes importantes como es el gobierno que influyó negativamente en la relación de esta empresa con el entorno.

La cooperación con el entorno externo de la empresa sin ánimo de lucro es clave porque muchas veces cada grupo de partícipes tiene su propia visión para la realización de la misión o una idea propia de cómo se tiene que realizar (Evans & Lindsay, 2013). Una compañía de este tipo, por ejemplo, trabaja con donantes de todo el mundo que no conocen la situación local de la organización como en el caso de los “Wildlife Services” de Kenia y la situación actual de nivel de protección de la naturaleza o en el caso de la Cruz Roja de Kenia el nivel de la infraestructura existente. Por eso, los donantes tienen su visión subjetiva de la situación y su propia idea para resolver el problema local que podría ser falsa inconscientemente a causa de influencias erróneas por la falta de conocimientos. Esto lleva a falsas expectativas y por eso la empresa tiene que comunicar claramente en base al CMI su misión y su estrategia para evitar malentendidos y una pérdida de confianza en la empresa (Pfeffer, 2016).

La misma subjetividad puede ocurrir de parte del estado que tiene expectativas propias, también, y una idea de cómo la empresa tiene que operar. El estado tiene poder sobre la asignación de recursos públicos a organizaciones sin ánimo de lucro y por eso es un partícipe muy atractivo para una empresa sin ánimo de lucro (Evans & Lindsay, 2013). Pero la compañía tiene que asegurar que el estado entiende su función e idea de realización de la estrategia para evitar acusaciones de uso inadecuado de los medios públicos que también podrían llevar a una pérdida de confianza por los partícipes externos y menos recursos adicionales para la empresa.

El caso de los tres ejemplos de empresas sin ánimo de lucro en África:

En la tabla 2 se recogen los principales factores críticos para la implantación del CMI y su nivel de relevancia en los tres casos prácticos.

Tabla 2: La relevancia de los factores críticos para los tres ejemplos de las empresas sin ánimo de lucro en África

Factores críticos	Cruz Roja de Kenia	“Wildlife Services” de Kenia	Instituciones de micro finanzas en Tanzania
Reestructuración del enfoque	alta	alta	alta
Definición de los indicadores	alta	alta	alta
Falta de recursos y tiempo	media	alta	alta

Comunicación interna y la formación de los participantes	alta	alta	media
Problema de la subjetividad y las relaciones con los partícipes externos	media	alta	alta

El factor crítico más relevante para cada uno de los tres casos analizados fue la reestructuración del CMI y el añadido de una perspectiva adicional que es la perspectiva social o de la misión que es el aspecto esencial para una empresa sin ánimo de lucro y el desarrollo de su estrategia. La misión es la razón de la existencia de esta empresa y tiene que ser considerado en todos los procesos y decisiones. Por eso, la relevancia de este factor crítico es alta para todos. En el caso de la Cruz Roja de Kenia la reestructuración y la definición de la perspectiva social lleva a una nueva definición de su misión que ahora es “siempre in situ” y representa ahora el lema de la organización de ser el primero y el último en el lugar de relevancia (Omolo, 2010).

La situación es similar en referencia al segundo factor crítico que se refiere a la definición de los indicadores que tiene una relevancia alta para los tres casos analizados porque en cada caso la definición de los indicadores fue difícil. En el caso de las instituciones de micro finanzas en Tanzania la definición de los indicadores no fue tan equilibrada entre indicadores financieros y no financieros (Kipasha, 2013) o en el caso de la Cruz Roja de Kenia los indicadores fueron por un lado demasiado generales o por otro lado demasiado detallados lo que reduce su utilidad (Omolo, 2010). Los “Wildlife Services” de Kenia tuvieron problemas con la definición de indicadores relevantes en referencia a la perspectiva del cliente y de aprendizaje y crecimiento porque la última perspectiva mide muchas veces cosas intangibles (Odhiambo & Oloko, 2014).

El próximo factor crítico sólo tuvo relevancia media para la Cruz Roja de Kenia porque es una organización relativamente grande y por eso tiene más recursos que el promedio (Mohamed, 2012). En el caso de los otros dos ejemplos, la relevancia de los recursos y del tiempo fue alta porque sus recursos fueron más limitados y en el caso de las instituciones de micro finanzas en Tanzania la estimación del tiempo para la implantación y la consecución de resultados fue subestimado (Kipasha, 2013; Odhiambo & Oloko, 2014).

La comunicación interna y la formación de los participantes tuvo una relevancia alta para la Cruz Roja de Kenia y para los “Wildlife Services” de Kenia. Por un lado, a causa del tamaño

de la Cruz Roja, la organización tuvo problemas con la comunicación (Mohamed, 2012) y, por otro lado, a causa de la alta fluctuación de los miembros, los “Wildlife Services” de Kenia tuvieron problemas con la formación de los participantes sobre la estructura y la forma de trabajar de esta organización (Odhiambo & Oloko, 2014).

El último factor crítico importante es el problema de la subjetividad y las relaciones con los partícipes externos. La Cruz Roja de Kenia ha desarrollado una relación fuerte con sus partícipes durante el proceso de la implantación del CMI y por eso no tuvo muchos problemas con ellos. Al contrario, el proceso de la implantación y el dialogo abierto lleva a un aumento de la participación de los partícipes externos (Omolo, 2010). Por otro lado, los “Wildlife Services” de Kenia tuvieron algunos problemas con la subjetividad, con la percepción de los clientes y su idea de que tiene que hacer la organización y cómo tiene que realizarlo (Odhiambo & Oloko, 2014). Este factor crítico tiene también una relevancia alta para las instituciones de micro finanzas en Tanzania a causa del impacto que otros partícipes tienen en el negocio de las instituciones como organizaciones estatales o de regulación del mercado financiera (Kipsha, 2013).

En resumen, se puede decir que una empresa sin ánimo de lucro tiene que tener cuidado al implantar el CMI en su negocio para evitar errores comunes y perder recursos y tiempo que podría ser fatal para cada compañía y su posición competitiva. Un factor principal para el éxito del CMI es la comunicación del proceso y de los objetivos de su implantación a los directivos, los empleados y los partícipes porque la implantación del CMI sea un proceso global que requiere la colaboración de todos los participantes afectados. Adicionalmente, el éxito de la implantación depende de la definición de los indicadores y por eso tiene que ser realizada con mucha atención.

Además, Madsen y Stenheim (2014) han observado que los resultados de la implantación del CMI en una empresa podrían ser muy distintos porque el concepto del CMI todavía se está desarrollando. Los directivos de las empresas sin ánimo de lucro tienen que entender que el CMI no es un concepto fijo y funciona de la misma manera para cada compañía, sino que es un concepto que tiene que ser adaptado a la empresa, su negocio y su misión. A causa de la flexibilidad del CMI y sus variaciones en la práctica, distintas organizaciones han implantado distintas versiones del CMI en referencia a sus expectativas y resultados. Consecuentemente, la implantación del CMI en una empresa podría tener ventajas y desventajas diferentes

dependiendo del tipo de la empresa y de sus objetivos. Por eso, en caso de considerar la implantación del CMI como herramienta de gestión de la estrategia la compañía tiene que ser realista con sus expectativas.

5. Conclusiones

Las empresas que operan en el entorno del siglo 21 se enfrentan a los retos del proceso de la globalización y del desarrollo tecnológico. Este incluye la digitalización del negocio que cambia las reglas del juego para el comercio global y los requisitos de una gestión moderna y competitiva. A causa de estas influencias los niveles de costes para la producción y de transporte son más bajos que antes y el desarrollo avanzado de las tecnologías de la comunicación proporciona la apertura de mercados y la creación de cadenas de valor globales. Este significa que las empresas en general y no sólo sin ánimo de lucro tienen que competir con empresas que tienen su sede en todo el mundo y por eso el nivel de competitividad ha aumentado (Gerber, 2010). Especialmente, en el caso de las empresas sin ánimo de lucro este desarrollo podría tener consecuencias negativas a causa de los recursos limitados de este tipo de compañías y su dependencia de donaciones.

Con el objetivo de afrontar estos desafíos las empresas sin ánimo de lucro tienen que trabajar con una herramienta multidimensional que proporciona la implantación de una estrategia global y una gestión estratégica. Una herramienta de este tipo es el cuadro de mando integral (CMI) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1996. El CMI divide el negocio en cuatro perspectivas que son la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Para cada perspectiva la compañía tiene que construir una matriz que incluye objetivos para cada perspectiva, los indicadores para la medición del desempeño y el desarrollo de iniciativas que deben llevar a los resultados requeridos. Todo esto podría ser visualizado en el mapa estratégico que puede ser utilizado para la comunicación de los objetivos y las tareas y crear transparencia. Como resultado, con el CMI la empresa puede gestionar y contralar su estrategia e identificar opciones para mejorar los procesos que resultan en una mayor competitividad.

La revisión bibliográfica ha sido ampliada por el análisis de tres casos prácticos y ha identificado los motivos más importantes para la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro y al mismo tiempo, ha detectado los factores críticos que tienen que ser considerados durante el proceso. Los tres casos prácticos analizados en más profundidad son la implantación del CMI en la Cruz Roja de Kenia (Mohamed, 2012), la implantación del CMI en los “Wildelife Services” de Kenia (Odhiambo & Oloko, 2014) y la implantación del CMI en instituciones de micro finanzas en Tanzania (Kipasha, 2013) que tuvieron el objetivo

de mejorar su rendimiento y resolver problemas existentes en la gestión y comunicación de su estrategia.

El motivo principal para la implantación del CMI como herramienta de gestión y de desarrollo de la estrategia se basa en sus características como la división en cuatro perspectivas, la creación de alta transparencia y sus funciones múltiples como herramienta de comunicación y vigilancia de los objetivos y procesos.

Además, su alta notoriedad, la alta tasa de implantaciones de este concepto y los estudios de investigación que han demostrado el éxito del CMI en base a modelos econométricos son más motivos por los que las empresas sin ánimo de lucro eligen este método. No sólo la perspectiva del cliente sino también la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tienen influencia significativa en el aumento del desempeño de las empresas sin ánimo de lucro que fue probado por el análisis de la comparación del rendimiento antes y después de la implantación del CMI en varias organizaciones (Bose & Thomas, 2007; Wildlife Services Kenya, 2014; Kipasha, 2013).

Al mismo tiempo una compañía tiene que considerar los siguientes factores críticos para realizar una implantación exitosa del CMI en su negocio o en caso contrario la empresa podría sufrir un desarrollo negativo en referencia a su nivel de competitividad.

El factor crítico más importante es la reestructuración del enfoque del CMI que incluye por un lado el añadido de una perspectiva más que es la perspectiva social y el enfoque en la misión de la empresa y, por otro lado, el aumento de la importancia de la perspectiva del cliente en comparación con la perspectiva financiera porque las fuentes de ingresos para este tipo de empresas son donaciones y no inversiones de los accionistas. Además, la compañía tiene que tener cuidado con la definición de los indicadores y objetivos porque ellos son el fundamento del CMI y su éxito. Hay varios problemas ligados al proceso de su definición como el número necesario o su relevancia para el negocio.

Otro factor crítico es la gestión de los recursos y del tiempo porque muchas veces las organizaciones subestiman los recursos necesarios y tienen falsas expectativas en referencia al tiempo necesario que resulta en malos resultados y una disminución de la motivación.

A continuación, el trabajo ha detectado que la comunicación interna y externa es esencial para el éxito del CMI porque es un proceso que afecta a toda la empresa y por eso los empleados y directivos necesitan formación para entender su función según el CMI. Además, la empresa

tiene que comunicar sus cambios y objetivos a su entorno como los proveedores y partícipes para tener la capacidad de realizar su estrategia con el apoyo de ellos.

Como conclusión final se puede decir que la implantación del CMI en una empresa sin ánimo de lucro podría ser muy útil para alcanzar un aumento del rendimiento que lleva a una posición competitiva mejor en los mercados globales. Sin embargo, es importante que las compañías consideren los factores críticos y sean conscientes de que este proceso no se puede realizar rápidamente y no es la tarea de un departamento único de la empresa, sino que es un proceso global que afecta a cada empleado y a todos los directivos. El éxito y como consecuencia la utilidad del CMI para una empresa sin ánimo de lucro depende de su correcta implantación con gran enfoque en los detalles.

Referencias bibliográficas

- Awadallah, E. A., & Allam, A. (Julio de 2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 91-99.
- Basu, R., Little, C., & Millard, C. (2009). Case study: A fresh approach of the Balanced Scorecard in the Heathrow Terminal 5 project. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 22-33.
- Bose, S., & Thomas, K. (Augusto de 2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*(4), 653-665.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating your Strategic Plan: A Workbook for public and nonprofit Organizations*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Cámara de comercio de España. (26 de Marzo de 2018). *Empresas de España*. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de Cámara de comercio de España: <https://www.camara.es/search/node/empresas%20sin%20animos%20de%20lucro>
- Cátedra Madrid Excelente, Universidad Rey Juan Carlos. (2017). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Fundación Madrid por la Excelencia.
- Charities Aid Foundation. (2015). *CAF World giving Index 2015*. CAF Charities Aid Foundation, West Malling.
- Casey, W., & Peck, W. (2004). *A balanced view of balanced scorecard*. Executive Leadership Group. White Paper: The Leadership Lighthouse Series.
- Crabtree, A. D., & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 8-15.
- Drazin, R., & Howard, P. (2002). Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design. *Journal of Management Studies*, 34(3), págs. 465-485.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2013). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
- Gerber, D. J. (2010). *Global competition: Law, Markets, and Globalization*. New York: Oxford University Press.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

- Kenya Red Cross. (15 de Marzo de 2018). *Kenya Red Cross*. Obtenido de <http://www.redcross.or.ke/landing/>
- Kipsha, E. F. (2013). Performance of Microfinance Institutions in Tanzania: Integrating financial and non financial metrics. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 94-105.
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (Diciembre de 2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*(3), 81-90.
- Martello, M., Watson, J. G., & Fischer, M. J. (2008). Implementing a Balanced Scorecard in a Not-for-profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), 67-80.
- Mohamed, A. (2012). *Application of balanced score card in strategy implementation at Kenya Red Cross*. Research Project Report, University of Nairobi, Master of Business Administration, Nairobi.
- Najam, A., Runnalls, D., & Halle, M. (2010). Environment and globalization: Five Propositions. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Nazim, T. (2014). *A critical analysis of Balanced Scorecard as a performance measurement tool: an overview of its usage and sustainability*. University of Dhaka, Faculty of Business Studies. Dhaka: University of Dhaka.
- Neumann, M., & Weigand, J. (2004). *The International Handbook of Competition*. Northampton, USA: Edward Elgar Publishing, Inc. .
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Nonprofit Tech for good & Your Public Interest Registry. (2015). *25 Facts and Stats about NGOs Worldwide*. Recuperado el 17 de Marzo de 2018, de Global NGO Technology Report: <http://techreport.ngo/previous/2017/facts-and-stats-about-ngos-worldwide.html>
- Nyang'au, J. N. (2017). *Application of the balanced Scorecard on change management and performance of commercial banks listed in the Nairobi Securities Exchange*. Research project, University of Nairobi, Master of Business Administration, Nairobi.
- Olson, M. E., Stanley, F. S., & Hult, G. T. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons* , 48(1), 47-54.

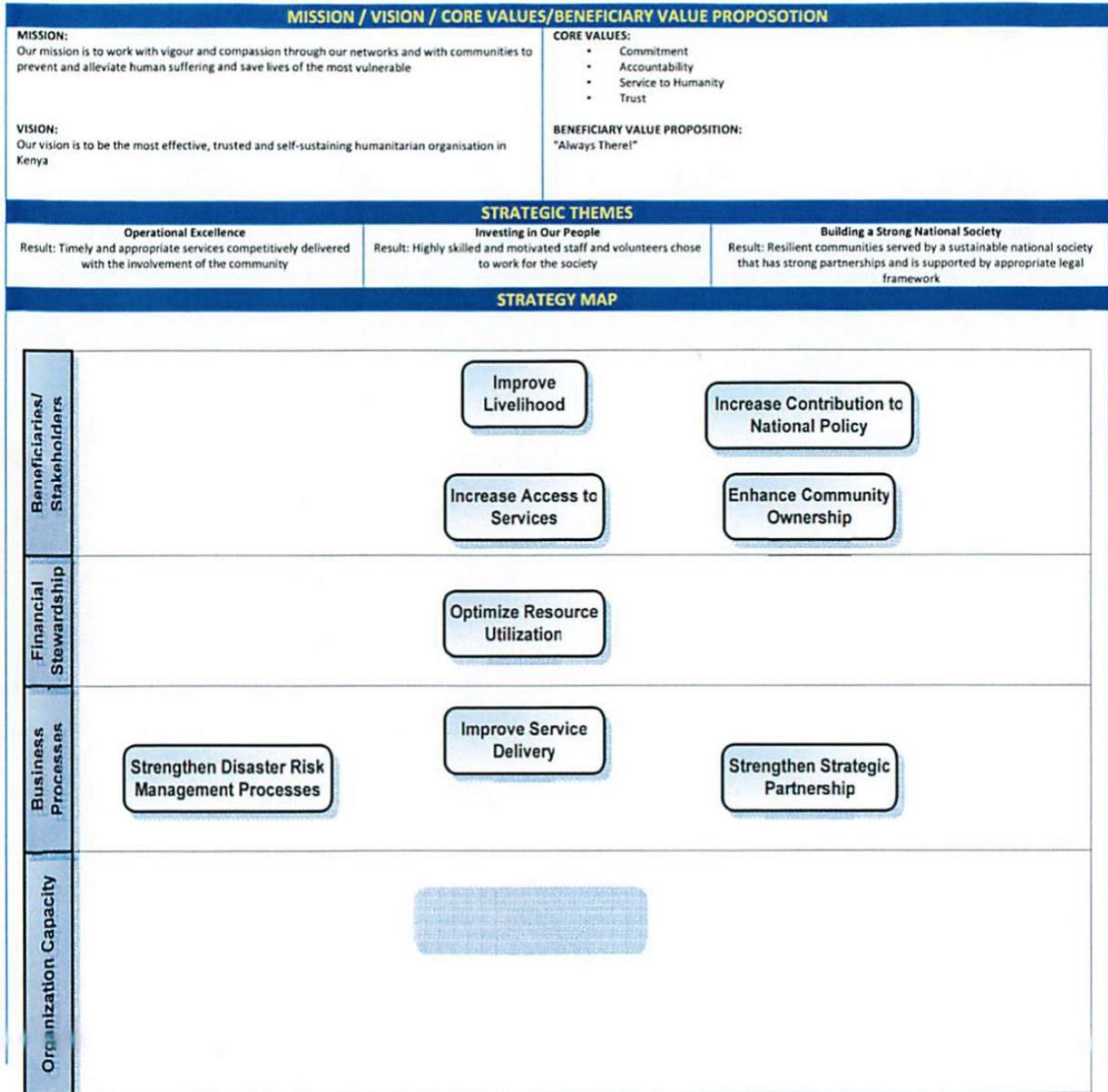
- Odhiambo, C. A., & Oloko, M. A. (Marzo de 2014). The influence of balanced scorecard system on productivity at Kenya Wildlife Service. *International Journal of Education and Research*, 2(3).
- Ogendo, J. L. (2010). *Application of the Balanced Scorecard in strategy implementation by Unilever Tea Kenya Limited*. Management research project, University of Nairobi, Master of Business Administration, Nairobi.
- Omolo, A. (2010). *Our Experience with the Balanced Scorecard Strategy Development Process*. Kenya Red Cross. Nairobi: Kenya Red Cross.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, Implementing and Using winning KPIs*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1997). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Boston, USA: Irwin McGraw-Hill.
- Pfeffer, M. (2016). *Performance Measurement mit der Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen*. Zittau, Deutschland.
- Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *Journal of Business and Management*, 17(2), 70-76.
- Republic of South Africa. (2015). *2014/15 STATE OF SOUTH AFRICAN REGISTERED NONPROFIT ORGANISATIONS ISSUED IN TERMS OF THE NONPROFIT ORGANISATIONS ACT 71 OF 1997*. Republic of South Africa , Social Development Department. Johannesburg: Republic of South Africa .
- The World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. The World Economic Forum. Davos: The World Economic Forum.
- Vichore, S. (2013). Balanced Scorecard: Adoption for Government & Non Profit Organization. *Research Journal of Social Science & Management*, 2(12), 122-132.
- Walter, F. (18 de Noviembre de 2015). *Indikatoren - eine Einführung*. Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de Erfolgreich Projekte leiten: <https://erfolgreich-projekte-leiten.de/indikatoren/>
- Wangu, K. D. (2015). *Balanced Scorecard and performance of non governmental organizations in Kenya*. Research project for the Degree of Master of Business administration, University of Nairobi, Nairobi.
- Wildlife Services Kenya. (2014). *Latest News*. Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de Kenya Wildlife Services: <http://www.kws.go.ke>

Anexo

Anexo 1: El cuadro de mando integral y la matriz de objetivos e indicadores de la Cruz Roja de Kenia

KENYA RED CROSS SOCIETY

Balanced Scorecard Strategic Planning & Management System



OBJECTIVES	PERFORMANCE MEASURES	TARGETS	INITIATIVES
PERSPECTIVE: Beneficiary/Stakeholder			
Improved livelihoods	<ul style="list-style-type: none"> Model households (households that meet minimum standards) Reduction on relief aid in target communities Lives saved during emergencies 	50% 20% 100%	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen the Integrated approach to programming Strengthen Food Security Program Build skills and resources on search and rescue
Increase contribution to National policy	<ul style="list-style-type: none"> KRCS components (Structure, programming, Disaster, Emblem) supported by legal framework Appropriate National policies contributed to Projects aligned to appropriate National policy 	100% 75% 100%	<ul style="list-style-type: none"> Establish and implement a system for identifying and participating in national policy development Develop and implement a Brand Management Strategy
Enhance community ownership	<ul style="list-style-type: none"> Average age of projects running after completion Contribution to project budget by community (time, funds) Projects replicated by community and partners 	10 yrs 20% TBD	<ul style="list-style-type: none"> Establish & implement a Community Capacity building and leadership development program
Increase access to services	<ul style="list-style-type: none"> KRCS services within the standard distance Beneficiaries reached (out of the most vulnerable) Information available to stakeholders 	95% TBD 75%	<ul style="list-style-type: none"> Develop a policy on services to be delivered to beneficiaries and stakeholders Develop and implement communication strategy
PERSPECTIVE: Financial Stewardship			
Optimize resource utilization	<ul style="list-style-type: none"> Percentage of core cost to total cost Cost per beneficiary 	30% TBD	<ul style="list-style-type: none"> Establish & Implement an ISO Strengthen the system for capturing and reporting costs per beneficiary (replicate EMOP model)
PERSPECTIVE: Business Processes			
Improve service delivery	<ul style="list-style-type: none"> Increase in integrated program Program success Program standards compliance 	80% 95% 100%	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen Branch coordination role Establish & Implement long term impact assessment system Establish program performance standards
Strengthen Partnerships	<ul style="list-style-type: none"> Active partnerships Formal partnerships that have signed teaming agreement Partner confidence score 	95% 95% 80%	<ul style="list-style-type: none"> Establish and implement program for partnership management
Strengthening Disaster Risk Management Processes	<ul style="list-style-type: none"> Incidences responded to on time Compliance to DRM process standards People assisted 	100% 100% 20%	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen early warning systems Set up SOPs and harmonize existing standards of DRM
PERSPECTIVE: Organization Capacity			
Strengthen branch network and infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Branches and regions meeting minimum standards Participation in membership activities Income raised locally by the branches and regions 	100% 60% TBD	<ul style="list-style-type: none"> Establish and implement a branch upgrading program Develop strategy and system for membership management Establish and implement system for generating and capturing income raised locally by branches and regions
Internalize the Economic Engine	<ul style="list-style-type: none"> Core costs paid from own funds Funding gap (budget vs. actual) Growth in disaster fund 	50% 100% 20%	<ul style="list-style-type: none"> Develop and Implement an Income generation and an Investment strategy Develop and implement a grant management strategy
Improve Human Resource Alignment	<ul style="list-style-type: none"> Job satisfaction index. (Staff turnover, job security, absenteeism, complaints, work environment). Staff retention (Percentage of appropriate staff leaving) Appropriate skills and competences Hours spent on projects vis a vis total hours 	95% TBD TBD 80%	<ul style="list-style-type: none"> Strengthen and implement HR policies and procedures Develop strategy and system for volunteer management
Improve health and safety	<ul style="list-style-type: none"> Emblem awareness index. Reduced Incidences to staff and volunteers during operations and in the workplace Safety compliance score 	TBD ZERO 100%	<ul style="list-style-type: none"> Establish & implement a project to create Awareness and protect the emblem Review and implement health and safety policies

Fuente: Cruz Roja de Kenia, 2012

Anexo 2: La matriz de los indicadores y sus pesos de las instituciones de micro finanzas en Tanzania

Performance Category	Performance Factor	Sub weights
Financial Performance (40%)	Adjusted return on Asset (AROA)	20%
	Operating Self Sufficiency (OSS)	40%
	Borrowers/staff (BPS)	20%
	Yield on Gross Loan (PY)	20%
Non Financial Performance (60%)		
Social performance (30%)	Avg. Loans per GNI pa capita (ALPC)	30%
	% Women borrowers (PWB)	30%
	Clear social objective (SRP)	20%
	Social reporting (CSO)	20%
Customer perspective (30%)	Customer Satisfaction (CSF)	40%
	Product & service varieties (CPV)	20%
	Retention rate (CRR)	20%
	Loan Application duration (CLAD)	20%
Learning and Growth (20%)	Employee satisfaction (EST)	30%
	Employees Training (LET)	20%
	Competitive compensation (LCC)	25%
	Performance Feedback (LPF)	25%
Internal business process (20%)	Report to mix or others (IRP)	20%
	Operational management(IOM)	30%
	Innovation (IIN)	25%
	Customer management (ICM)	25%

Fuente: Kipesha, 2013