

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard



Ing. Leonardo Barona Valencia

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él han desarrollado han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

Las reuniones clásicas periódicas en las empresas (cada 15 días o mensuales) solo se

refieren a los hechos ocurridos anteriormente donde se analiza lo que pasó en el mes anterior. El sistema de información actual no muestra como la empresa crea valor, alienta el pensamiento a corto plazo, no muestra el resultado real de los procesos, no muestra el valor real de los intangibles y no permite evaluar la ejecución de la estrategia a seguir.

Debido a lo expuesto anteriormente, las organizaciones resuelven medir su plan estratégico y comienzan a evaluar la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y políticas de calidad donde además incorporan nuevas herramientas para gerenciar, todo esto enmarcado en crear valor para el cliente. Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que lle-

vaban realizando durante años. Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. De esta manera el CMI pro-

porciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un nuevo marco o estructura diseñado para integrar indicadores derivados de la estrategia. El CMI muestra una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar a la dirección futura de la compañía que le permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores e iniciativas. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación. A diferencia de algunos sistemas de gestión, ampliamente conocidos, el CMI no centra su atención en ninguna de las áreas de la organización, sean estas: producción, finanzas, cali-

dad, recursos humanos, contabilidad, etc., sino que se preocupa de todas ellas, EN CONJUNTO.

¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Porque:

Permitirá:

- Aclarar y ganar consensos sobre estrategias
- Comunicar la estrategia a toda la empresa
- Alinear metas de personas y secciones
- Ligar objetivos estratégicos con presupuestos
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas
- Revisión periódica y sistemática.
- Retroalimentación para aprender y mejorar.

Servirá:

- Para comunicar precisamente misión y estrategias mas allá de algo general.
- Para llenar el vacío entre misión estrategias y acciones.
- Articular resultados e impulsores de resultados.
- Para medir resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Para trasladar la misión y la estrategia hacia objetivos y metas desde cuatro perspectivas.

Determinará:

- Que es lo que se debe medir.
- Que es lo que se debe conseguir.
- Como los departamentos deben alinearse a



los temas estratégicos comunes.

OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Motivar al personal de la empresa hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear entendimiento compartido sobre la visión futura.

Crear modelo integral que permite que todos perciban cual es su contribución al éxito de la empresa donde se permite enfocar esfuerzos de cambios brindando transparencia a la estrategia corporativa.

Que el directivo sea capaz de cuestionarse su actual sistema de indicadores, crear el mapa estratégico de su empresa, diseñar su propio sistema de indicadores coherente con los objetivos estratégicos de su organización y desplegarlo e implantarlo.

Desarrollar a lo largo del tiempo, los cambios en su sistema de indicadores acordes con la evolución de la estrategia.

Combinar los elementos estratégicos y operativos teniendo siempre presentes los aspectos de cambio organizativo. Partir del diseño de la estrategia que se concretará en un Cuadro de Mando de Indicadores Estratégicos en el que están establecidas las relaciones causa/efecto entre los distintos indicadores. Estudiar el despliegue de dichos indicadores en indicadores operacionales que tie-

nen la doble vinculación a Indicadores Estratégicos y a Procesos de Negocio.

PERSPECTIVAS DEL CMI

Perspectiva Financiera.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la em-

y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de va-



presa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque

los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

Perspectiva Cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que pa-

ra ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Perspectiva Proceso Interno.

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del

cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

INDICADORES PARA EL CMI

Los Indicadores financieros nacen a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo. Algunos indicadores reflejan los resultados de actuaciones pasadas mientras que otros describen lo que se hace generalmente a corto plazo. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mis-

mas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa. El color rojo representa un cumplimiento menor al 70%, el color amarillo si el cumplimiento está entre el 70% y 90% y el verde si es mayor al 90%.

A continuación describimos algunos indicadores que pueden ser utilizados en el CMI:

Perspectivas Financieras

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre el capital, Margen de operación, Ingresos, Rotación de Activos, Ventas.

Perspectiva del cliente

Satisfacción de clientes, Desviaciones en acuerdo de servicios, Reclamos resueltos del total de reclamos, Nuevos clientes y retención de clientes.

Perspectiva de Proceso Interno

Tiempo de ciclo del proceso, Costo unitario por actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Retrabajos, desperdicios.

Perspectivas de Formación y Crecimientos.

Brecha de competencias claves (personal), Desarrollos de competencias claves, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tec-

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

nologías y valor generado, Ciclo de toma de decisiones claves, Disponibilidad y uso de información estratégica, Progreso en sistemas de información estratégica, Satisfacción del personal, Modelaje de valores, Confianza en el liderazgo.

CONFORMACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Por conformación debemos entender los valores y objetivos a monitorear, y las relaciones que guardaran los objetivos principales con los secundarios, como así también los indicadores que seguirán los diversos sectores o áreas, y las relaciones que se guardarán entre sí. Ello debe distinguirse claramente de la fijación de los objetivos específicos, los cuales irán evolucionando constantemente como producto de los cambios internos y del entorno.

Así pues los pasos fundamentales a llevar a cabo serían:

1. Planificación Estratégica (Misión – Objetivos – Valores – Visión)
2. Determinación de los puntos clave o determi-

nantes (FCE – Factores Claves de Éxito Correspondiente a cada área, sector o proceso.

3. Fijar que datos se han de cargar, quién, cuando, como y donde.
4. Formato de la información en pantalla. Diseño y gráficos.

El nivel de detalle se incrementará a medida que los indicadores se acerquen a los procesos o áreas operativas. La pregunta es cuantos datos monitorear y cuales?. Deberíamos distinguir entre datos fundamentales, para los cuales se considera como apropiado, de acuerdo a estudios psicológicos, un máximo de siete, como cantidad que puede seguirse retenerse mentalmente por el usuario, pero además deben informarse por excepción todos los indicadores que estén fuera de control (sea de forma positiva o bien negativa). Ello no implica que el interesado pueda acceder a informarse de todos los indicadores si desea hacer un análisis pormenorizado, pero el formato de información debe ser tal que informe los datos claves y aquellos que constituyen una necesidad de toma

de decisiones. En cuanto a los datos a informarse o monitorear son aquellos que tengan relación directa con la toma de decisiones del interesado en función a sus responsabilidades y en cuanto a la visión sistémica de la empresa y los procesos.

Deben también distinguirse entre indicadores correspondientes a diferentes períodos de tiempo. En tanto que el nivel de fallos en los procesos productivos se informará cada 15 o 30 minutos, cada hora, el nivel de satisfacción de los clientes puede informarse semanalmente, por quincena o por mes, los niveles de rotación de inventario se informará de manera mensual, la participación en el mercado mensualmente, nivel de inventario puede informarse automáticamente cuando se sobrepase determinado nivel (lo cual originará la detención de la producción), cantidad de proveedores se informará por mes.

Así pues cada Gerente o Supervisor e incluso los empleados u obreros tendrán sus monitores con información correspondiente a distintos indicadores y períodos de tiempo. Es fundamental que todos los componentes de la empresa cuenten con información para el autocontrol y como forma de mejorar sus propios procesos.

Deberá preverse en el sistema informático la posibilidad de contar con datos para la realización de Análisis Paretia-

no. Con ello se hace referencia a que si por ejemplo se informa de un exceso de gastos se pueda acceder inmediatamente a la composición parietana de dicho exceso (los pocos vitales y los muchos triviales), para así poder adoptar decisiones tendientes a corregir los desvíos.

CONCLUSIONES

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

En forma general, el cuadro de mando integral le permite saber a la empresa donde es-

tá y hacia donde o en que dirección tiene que caminar. El CMI debe tener una presentación lo más profesional posible, agradable de leer y debe de comunicar un mensaje claro de manera que capte la atención de todos los implicados y las horas de trabajos invertidas en su confección sean fructíferas.

Pero aún este instrumento tiene muchas batallas por ganar. Quizás la principal de estas luchas, sea que las posibilidades que ofrece se ven limitadas por las arcaicas concepciones que se tienen sobre el control de gestión lo cual limita el uso eficiente del CMI. Mientras el control se encuentre limitado por las creencias erróneas sobre sus alcances, cualquier instrumento que se emplee, estará limitado en sus posibilidades y aportes al trabajo de las empresas.

