



El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas. Este proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante toda una serie de indicadores. Además, permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores que recogen y tratan aspectos e informaciones tanto financieras como no financieras.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que ofrece apoyo continuo en la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes y usuarios.

Se puede definir la dirección estratégica como el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; todo ello, para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios.

En definitiva el pensamiento estratégico implica hacerse al menos estas cuatro preguntas clave:

- ✓ ¿Dónde competiremos?
- ✓ ¿Qué valor añadido crearemos?
- ✓ ¿Cómo podemos ser superiores a nuestros competidores?
- ✓ ¿Cómo puede implementarse con éxito la estrategia diseñada?

Solo contestando a estas cuatro preguntas se realiza una gestión que puede ser calificada de estratégica al unir formulación con desarrollo. Y es precisamente de la respuesta a las cuestiones anteriores donde surgen los factores determinantes de la naturaleza de los problemas estratégicos.

8.1. CARACTERÍSTICAS DEL CMI

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable, y que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costes y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender e innovar.

El CMI presenta las siguientes características:

- ✓ Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- ✓ Le pone brazos y manos a la visión y misión.

- ✓ Permite, de manera concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- ✓ Define las metas críticas para alcanzar el éxito.
- ✓ Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- ✓ Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- ✓ Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- ✓ Comunica cómo estos indicadores están interrelacionados.
- ✓ Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- ✓ Integra la comunicación con la regularidad.
- ✓ Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

8.2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CMI

Cada organización posee características que la hacen única y, por ello, puede definir su propio proceso de elaboración del CMI. De manera general se presenta el plan de desarrollo típico y sistemático que los creadores de esta herramienta utilizaron para elaborar Cuadros de Mando en diversas organizaciones. Se trata de un proceso compuesto por cuatro fases o etapas.

Etapas 1: Definir la unidad de negocio en la que se quiere implantar

Se trata de establecer la unidad organizativa en la que se va a definir e implantar un Cuadro de Mando Integral.

Lo primero que se debe analizar es la empresa en su conjunto, y sus unidades de negocio si es que las tiene. Aquellas empresas que fabrican un único producto o servicio deberán elaborar un Cuadro de Mando corporativo o de la empresa en su totalidad. En el caso de empresas diversificadas en varios negocios, aun cuando existan recursos y servicios corporativos compartidos por varias unidades de negocio, si estas cumplen y satisfacen funciones diversas y diferentes en todas las actividades de una cadena de valor, parece razonable definir un Cuadro de Mando por cada unidad de negocio.

Una vez definida la unidad de negocio para la que se va a elaborar, el cuadro debe recoger información relativa a:

- I. Los objetivos financieros para la unidad seleccionada tanto de crecimiento, rentabilidad como de cash flow; así como cualquier otra medida contable y financiera que se considere de especial interés para el negocio en particular.
- II. Factores del entorno genérico y específico en el cual opera la empresa y el negocio en particular.
- III. Vínculos con las demás unidades de negocio de la empresa, como son entre otros: clientes comunes, competencias centralizadas, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones clientes/proveedores, etc.
- IV. El siguiente paso será obtener consenso dentro de lo que se denomina “taller ejecutivo: primera ronda”. Este consenso debe establecer claramente la misión y la estrategia empresarial.

Etapas 2: Identificación de los vínculos existentes entre la empresa y las unidades estratégicas de negocio

Siguiendo a Kaplan y Norton, el responsable de elaboración del Cuadro de Mando Integral debe trabajar con los subgrupos de directivos creados por cada una de las perspectivas con el fin de conseguir cuatro prioridades:

- I. Elección de un equipo de elaboración e implantación competente. Si resulta necesario, incluir en el equipo a personal especializado exterior a la empresa.
- II. El líder del proyecto del CMI debe ser quien guíe el proceso, teniendo dotes de comunicación e involucrándose con toda la organización para conseguir el mayor grado de apoyo en el proyecto.
- III. Formación y educación. Aunque el Cuadro de Mando Integral transmite la idea de simplicidad y claridad, ello no debe asociarse a que el proceso también lo sea; por ello, la formación previa y durante el proceso de desarrollo, se percibe como un instrumento fundamental para el éxito del mismo.
- IV. Máxima importancia de la elaboración del mapa estratégico. El mapa estratégico no solo identifica los objetivos, sino las relaciones causa-efecto entre los objetivos, por lo que constituye un test de viabilidad de la estrategia.

Etapas 3: Selección y diseño de los indicadores

Una de las principales claves de éxito del CMI radica en la correcta identificación de los indicadores que mejor recojan y expresen los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

De este modo, las principales tareas que debemos realizar en esta tercera etapa son:

- Establecimiento de la expresión final de los objetivos estratégicos en relación a las intenciones expresadas en la fase anterior.
- Identificación de los indicadores para cada uno de los objetivos propuestos, que permitan su cumplimiento.
- Identificación de las fuentes de información necesarias y de las acciones que se deberán realizar para obtener dicha información relacionada con cada uno de los indicadores identificados.
- Identificación de los vínculos establecidos entre los indicadores.

Los principales indicadores que debemos considerar en esta etapa del proceso son:

- **Perspectiva financiera**
 - Cuota de mercado.
 - Crecimiento de los ingresos.
 - Tasa de beneficios.
 - Retorno de la inversión.
 - Valor económico agregado.
 - Rentabilidad sobre el capital empleado.
 - La gestión de costes de funcionamiento.
 - Coeficiente de explotación y las tasas de siniestralidad.
 - Objetivos corporativos.
 - Supervivencia.
 - Rentabilidad.
 - Crecimiento.
 - Ahorro de costes de proceso.
 - Aumento del retorno sobre los activos.

- Crecimiento de las ganancias.
- Flujo de caja.
- Coeficiente de rentabilidad neta.
- Ingresos por ventas.
- Crecimiento en los ingresos por ventas.
- Reducción de costes.
- Precio de la acción.
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas.
- **Perspectiva del cliente**
 - Índice de satisfacción del cliente.
 - Índice de reincidencia en las compras.
 - Cuota de mercado.
 - Entregas a tiempo.
 - Número de quejas.
 - Tiempo medio para procesar los pedidos.
 - Pedidos devueltos.
 - Compras efectuadas por nuevos clientes.
 - Valor percibido del dinero.
- **Perspectiva interna**
 - Mejoras en la eficiencia.
 - Reducción de los costes unitarios.
 - Reducción de residuos.
 - Mejoras en la moral.
 - Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados.
 - Aumento de la productividad.
 - Porcentaje de productos defectuosos.
 - Cantidad de residuos reciclados.
- **Perspectiva de la innovación y aprendizaje**
 - Número de nuevos productos.
 - Porcentaje en las ventas de nuevos productos.
 - Inversión en capacitación.
 - Número de habilidades estratégicas aprendidas.

- Incidencia porcentual de I+D en el total de la facturación.
- Número de sugerencias de los empleados.

Además de establecer y determinar los indicadores que mejor servirán para el análisis, deberemos considerar también los barómetros o formas de medición de que nos serviremos para la evaluación de resultados.

Existen diferentes formas de medición entre las que podemos destacar:

- ✓ Escaladas: cuando se ponen metas por tramos porcentuales, numéricos o monetarios. Por ejemplo:
 - Del 0% al 20% ineficiente
 - Del 21% al 50% mejorable
 - Del 51% al 80% óptimo
- ✓ Cerradas: cuando hay solo dos alternativas. Sí o no.
- ✓ Niveles de satisfacción: se establece la polarización (siempre/nunca, muy insatisfecho/muy satisfecho, etc.) y se gradúa mediante una escala numérica. Se conoce también como la escala de Lickert.

Etapas 4: Implantación

Finalmente, la última fase del proceso de elaboración del CMI se refiere a su implantación. De este modo, podemos decir que en esta etapa se formalizan los pasos anteriores y se desarrolla el plan.

Con el fin de que la implantación del CMI resulte exitosa, Martínez Pedrós y Milla Gutierrez (2005) establecen un total de 10 puntos clave que no deben descuidarse.

Dichos puntos son:

- Conocimiento de los beneficios que puede suponer la puesta en marcha del CMI.
- Apoyo de la dirección.
- Elección de un equipo de elaboración e implantación competente.

- Selección de un líder, que será el encargado de guiar el proceso, por lo que deberá tener dotes comunicativas y deberá sentirse comprometido con el proyecto.
- Formación y educación de todas las personas que tomarán parte en él.
- Elaboración de un mapa estratégico.
- Establecimiento de un proceso de control que permita analizar las desviaciones entre los objetivos propuestos y las metas alcanzadas.
- Aplicación en cascada, es decir, despliegue del mismo a todos los niveles de la organización.
- Vinculación a la gestión operativa del negocio.
- El CMI debe ser percibido como parte misma de la organización.

8.3. PERSPECTIVAS DEL CMI

Como ya se ha establecido, el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de dirección que permite la concreción, representación y seguimiento de las estrategias adoptadas por la empresa. Para conseguirlo, no basta con adoptar una orientación exclusivamente económica y financiera, sino que se deberán considerar otros elementos clave, como son clientes, procesos y fuerza de trabajo. De esta manera, se interrelacionan los que se consideran aspectos fundamentales en el desarrollo e implantación de las estrategias como vía para alcanzar el éxito empresarial.

Cada perspectiva debe considerar los objetivos estratégicos a alcanzar, los indicadores representativos de la consecución de los objetivos, que además suponen una medida de rendimiento y, las acciones estratégicas a desarrollar para el logro de los objetivos. La interrelación de todas las perspectivas se orienta a dar respuesta a la visión y estrategia de la empresa dando lugar a un modelo de mejora continua.

Se describen a continuación cada una de las perspectivas.

- **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva podría considerarse como la más clásica e implantada en mayor o menor medida con generalidad en todas las empresas, al intentar responder a si se están alcanzando los resultados económico-financieros que se esperan, traduciendo

los principios de la estrategia en valores que reflejen la situación y tendencia económica de la empresa, por tanto, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.

- **Perspectiva de cliente**

Toda empresa considera a los clientes como elemento fundamental a tener en cuenta en la gestión de la misma, no en vano, la empresa no existe sin los clientes. La satisfacción de los clientes es intrínseca a la actuación empresarial, además de ella dependen los objetivos económico-financieros. Ahora bien, no siempre resulta fácil alcanzar dicha satisfacción como objetivo básico, del cual dependen otros. Los objetivos de esta perspectiva deben establecerse sobre la premisa de ofrecer valor a los clientes, que puede considerarse como la diferencia entre los beneficios percibidos por el cliente y los costes en los que incurren.

La importancia concedida a cada uno de los elementos facilita un valor para los clientes que se debe conseguir que sea superior al de la competencia.

- **Perspectiva de procesos internos**

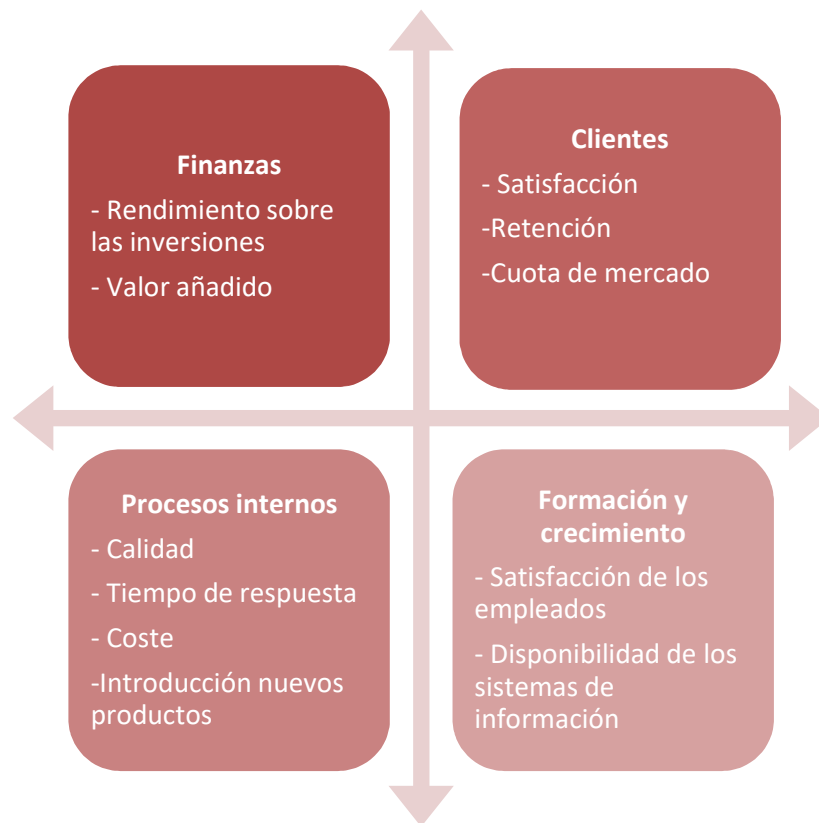
La consecución de satisfacción del cliente mediante la entrega de un producto o servicio que cumpla sus expectativas necesita de un conjunto de elementos previos que constituyen un proceso más o menos complejo.

La búsqueda de procesos más eficientes y eficaces lleva a la consideración de procedimientos como la mejora continua, que permite poner en marcha mecanismos para detectar errores y deficiencias, corregirlos y mejorar el proceso.

- **Perspectiva de potenciales (aprendizaje y crecimiento)**

Identifica los activos intangibles que son más importantes para la consecución de los resultados deseados para la estrategia, identifica qué trabajos (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clima (capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor; estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Se trata de evaluar la capacidad de innovar, mejorar y aprender. El aprendizaje y el crecimiento son la consecuencia de profesionales implicados y motivados. Una adecuada selección de los mismos, junto con su formación continua, consigue una adaptación cada vez mayor de los empleados a sus puestos de trabajo y, por tanto, un mejor desempeño, produciéndose una espiral de aprendizaje-crecimiento que culmina con el mejor cumplimiento de objetivos.



Las 4 perspectivas de la organización que mide el CMI.

Relaciones entre las perspectivas

Las diferentes perspectivas analizadas no pueden ser consideradas de manera aislada e independiente, ya que constituyen los ejes básicos de la herramienta que supone el Cuadro de Mando Integral.

Las relaciones entre las perspectivas suponen que:

- ✓ Los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos.
- ✓ La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
- ✓ Los procesos internos crean y aportan valor para el cliente.
- ✓ Las capacidades estratégicas respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.

8.4. TIPOS DE CMI

Ahora que sabemos lo que es un cuadro de mando de recursos humanos, así como las diferentes variables y preguntas que debemos tener en cuenta a la hora de crearlo, vamos a ver qué tipos de cuadro de mando podemos encontrarnos.

Dado que en el momento de elaborar un cuadro de mando son muchos los criterios que se pueden mezclar, a continuación nombramos los que consideramos más importantes:

- ✓ Criterios económicos.
- ✓ Criterios de responsabilidad dentro de la compañía.
- ✓ Criterios de tiempo.
- ✓ Criterios por departamentos o áreas de negocio.

De este modo, un cuadro de mando puede ser:

- **Operativo:** implica seguimiento diario ligado a áreas o departamentos específicos de la empresa con la misión de corregir las medidas equivocadas.
- **Directivo:** permite, a corto plazo, controlar los resultados de la empresa y está enfocado a analizar los indicadores internos que previamente hayamos definido.
- **Estratégico:** proporciona, a largo plazo, información interna y externa para conocer el estado de la compañía, cumplimiento de los objetivos y posicionamiento global.

8.5. PUESTA EN PRÁCTICA. ETAPAS

- **Definición de la misión y visión**

Antes de elaborar el cuadro de mando integral es importante definir la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes somos y quiénes queremos ser en un futuro. Para definir la misión podemos responder a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? para definir la visión responderemos a preguntas como: ¿qué quiero lograr? o ¿dónde quiero estar en el futuro?

- **Análisis externo e interno**

Esta fase consiste en realizar un estudio exhaustivo acerca de la situación actual, tanto a nivel interno como externo, de la empresa. La herramienta de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es perfecta para ello.

- **Establecimiento de objetivos estratégicos**

Después de realizar el análisis en la etapa anterior estamos en condiciones de establecer los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el cuadro de mando integral esté enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos de las cuatro perspectivas son:

- **Finanzas:** asegurar liquidez, aumento de cash flow, reducir financiación externa, etc.
- **Clientes:** mejorar la atención al cliente, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar la cuota de mercado, mejorar la política de devoluciones, etc.
- **Procesos internos:** mejorar la cooperación con proveedores, reducir costes de almacenamiento, reducir tiempos de procesos, reducir ciclos de fabricación, etc.

- **Innovación-aprendizaje:** mejorar procesos de selección de personal, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar la formación, etc.
- **Determinación de los indicadores:**

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión. Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no tengan el efecto deseado.

- Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.
- Indicadores de clientes: número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc.
- Indicadores de procesos internos: cumplimiento de auditorías, evaluación de desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.
- Indicadores de innovación-aprendizaje: índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.