UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ASISTENCIA TÉCNICA A LAS EMPRESAS
CEATE
DIPLOMADO DE FINANZAS

Síntesis del Libro
Cuadro de Mando Integral
(The Balanced Scorecard)

Autores: Robert Kaplan
David Norton

Preparado por:
Participantes del
Diplomado de finanzas

Valencia, 21 de abril de 2005

INTRODUCCION

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. El Balanced Scorecard es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del Negocio.

El concepto de Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute) que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

EL Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía . El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

Desde su introducción a principios de la década de los noventa, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas. Algunas personas consideran que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo (como ocurre, en cierta manera, con el concepto de *Economic Value A d d e* d). Por el

contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa.

Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un *Tableau de Bor*d.

LA MEDICION Y LA GESTION EN LA ERA DE LA INFORMACION

La competencia en la era de la información

Hoy día, las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se esta transformando en la competencia de la era de la información.

Durante la era industrial, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala, el éxito de las empresas radicaba en el hecho de encajar la tecnología en sus procesos, y así mantener una eficiente producción en masa de productos estándar.

Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas, provocó que muchos de los puntales fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos, y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle relaciones con los clientes que retengan su lealtad, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzca, según las especificaciones unos productos y servicios de alta calidad, con costos bajos, y a cortos plazos de tiempos de espera.
- Movilice las habilidades y a la motivación de los empleados para la mejora continua de sus capacidades de proceso.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento tales como:

Funciones cruzadas
La organización funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales. Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Los vínculos con los clientes y proveedores
La tecnología de la información permite que la organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones de disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se

encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempo.

La segmentación de los clientes
Las empresas deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

Escala global
Las empresas han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

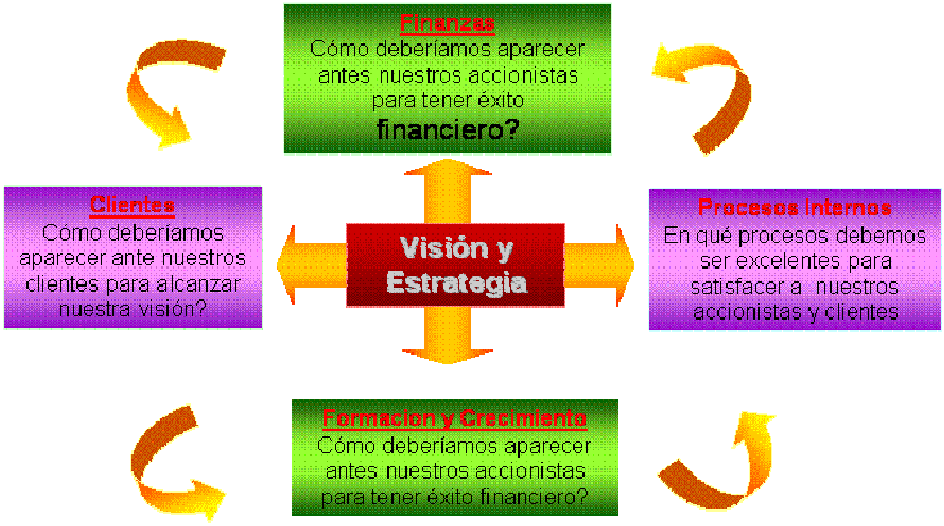
Innovación
Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios.

Empleados de nivel
Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa.

El modelo tradicional de la contabilidad financiera
Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro. Entendiéndose con estas capacidades, los activos intangibles tales como: productos y servicios de alta calidad, empleados expertos y motivados y unos clientes leales y satisfechos.

El cuadro de mando integral
Es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.



Estructura para transformar la estrategia en términos operativos

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando esta equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. ***Clarificar y traducir la visión y la estrategia.***

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explicito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación

representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2. ***Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.***

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tablones de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. ***Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.***

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de reapuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

4. ***Aumentar el feedback y la formación estratégica***

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias mas complicadas. La estrategia planificada, aunque se inicio con la mejor de las

intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o validad para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articulo el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.

Estructura o marco estratégico para la acción

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

Las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Los Indicadores Financieros

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el "lenguaje de los negocios". Durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble. La Revolución Industrial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, etc. Las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la inversión y los presupuestos de caja y de explotación, fueron críticas para el gran éxito de la empresa de principios del siglo XX. Ahora, al final XX, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos indican algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, ente los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Las perspectivas financieras:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente:

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno:
En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de formación y crecimiento:
Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Cuatro perspectivas: ¿Son Suficientes?

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Estas perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza.

La unidad organizativa para un cuadro de mando integral

Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operacionales, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego los gerentes de departamentos y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo identificaremos tres fases:

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa.

Es aconsejable que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

La gestión del riesgo

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costo(mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

1. El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

1.1.- Nuevos productos: Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.

1.2.- Nuevas aplicaciones: El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que

se les encuentra nuevas aplicaciones. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.

1.3.- Nuevos clientes y mercados: Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos.

1.4.- Nuevas relaciones: Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en las ventas de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa.

1.5.- Nueva variedad de productos y servicios: Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

1.6.- Una nueva estrategia de precios: Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.

2. Reducción de costos/mejora de la productividad

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar sus actuación en cuanto a costos y productividad.

2.1.- El aumento de la productividad de los ingresos: Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

2.2.- La reducción de los costos unitarios: En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costos sea reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para medir de forma adecuada el costo por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, será necesario disponer de un sistema de cálculo de costo orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

2.3.- Mejorar el mix de los canales: Un método especialmente prometedor de reducir costos es pasar la relación con clientes y proveedores de uno canales procesados manualmente y de lato costo, a los canales electrónicos de bajo costo. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costos, esta podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo costo. Así pues, el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costos.

2.4.- Reducir los gastos de explotación: Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de ventas, generales y administrativos. El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales. Los análisis de costos basados en las actividades proporcionan la clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven.

3. Utilización de los activos/estrategia de inversión

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

3.1.- Ciclo de caja: El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja; el cual representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobros de los clientes.

3.2.- Mejorar la utilización de los activos: Otras medidas de utilización de los activos pueden encontrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1. Definición. Objetivos.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

2. La Segmentación del Mercado

Permite identificar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Esto permite identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado.

Ejemplos:

Rockwater

- ✓ Históricamente había competido intentando ser el proveedor con el precio más bajo de todos los seleccionados
- ✓ A pesar de querer retener un cierto negocio con sus clientes sensibles al precio, eligió una estrategia para incrementar su cuota de mercado con clientes que buscaban valor
- ✓ Eligió medir el porcentaje de ingresos generados por los clientes de valor añadido

Metro Bank

- ✓ Había competido históricamente ofreciendo un servicio de bajo precio, eficiente y de alta calidad
- ✓ Por reducción de beneficios, cambios en tecnología y condiciones competitivas decide seleccionar clientes que sintieran atraídos por unos asesores bancarios expertos, por una amplia gama de productos y servicios financieros, a un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo.

3. Medidas para los Segmentos Seleccionados

3.1 Indicadores Centrales del Cliente

3.1.1 Cuota de Mercado: refleja la proporción de ventas en un mercado dado, en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio.

En el ejemplo de Rockwater, este indicador podría ser: Porcentaje de Negocios que recibía de los clientes del grupo 1, o a través de la Cuota de Compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado.

Este indicador se puede medir cliente por cliente, segmento por segmento, la cantidad total de negocios de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo.

Otros ejemplos:

Instituciones financieras:

- ✓ Total de transacciones financieras o de ventas de los clientes

Empresas de Refrescos

- ✓ Cuota de las compras totales de refrescos de sus clientes

Detallista de Compras

- ✓ Cuota total de las compras de ropa de los clientes

3.1.2 Incremento de Clientes: mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

3.1.3 Retención de los clientes: sigue la pista a la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Existen varias empresas que pueden medir fácilmente la retención de sus clientes período a período, como: distribuidores y mayoristas, editores de periódicos y revistas, proveedores de llamadas telefónicas. Adicionalmente, puede medirse la fidelidad, a través del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

3.1.4. Satisfacción del Cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes, que de forma voluntaria, proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Pero no todos los clientes hacen esto, por lo que se realizan encuestas por correo, entrevistas telefónicas o entrevistas personales. Este servicio puede requerir de conocimientos en psicología, investigación de mercado, empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar indicadores sobre la satisfacción del cliente.

3.1.5. Rentabilidad del Cliente: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. Una forma de considerar los segmentos de mercado y la rentabilidad es a través de la siguiente tabla:

Cliente	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables. En este caso, si son clientes nuevos, pueden requerir poca acción para convertirse en rentables, pero si son clientes más antiguos, pueden requerir que se pongan precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan o desarrollar mejores formas de producir y entregar estos productos o servicios.

3.2 Indicador de las Propuestas de Valor Añadido

Las propuestas de valor añadido representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

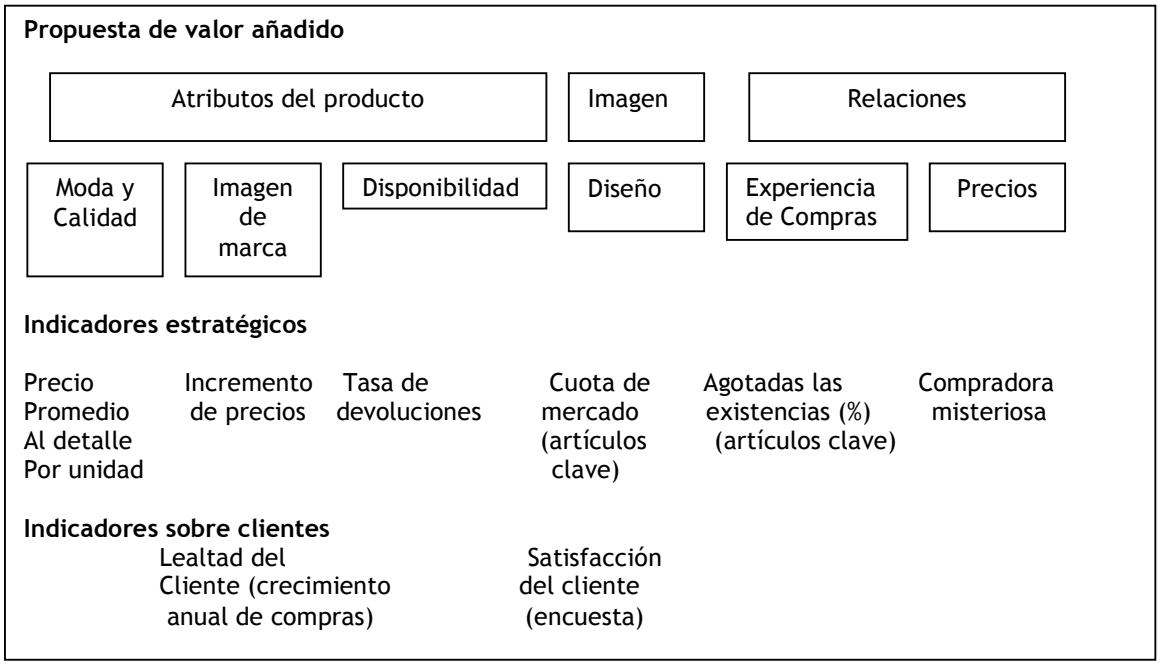
- ✓ Atributos de productos y/o servicios
- ✓ Relación con los clientes
- ✓ Imagen y Prestigio

Atributos: abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.

Relación con los clientes: incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. También abarca los compromisos de largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los de los clientes, como el intercambio electrónico de datos para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa: diseños compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, pedidos, facturación y pagos electrónicos.

Imagen y Prestigio: refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Esto puede realizarse a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, para generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio.

Ejemplo de Propuesta de Valor para el Cliente. Kenyon Stores.



LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación, ya que estos últimos se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Sin embargo, hoy en día, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas? Debe conocerse perfectamente la Cadena de Valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985.

Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en Costos y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

La Cadena de Valor del Proceso Interno:
Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de Cadena de Valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del Proceso Interno. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

PROCESOS DE INNOVACIÓN	En estos procesos se lleva a cabo una **búsqueda de necesidades inmanentes**, potenciales, que suelen tener su **origen en la misma Clientela**, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.
PROCESOS OPERATIVOS	Aquí **se entregan los productos y/o servicios al Cliente**. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

SERVICIOS DE VENTA	Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una **atención especial posterior** en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de **dar servicio al cliente**.

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

1. Innovación: la unidad de negocios investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades.
2. Operaciones: es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.
3. Servicio Post-venta: es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

1. El Proceso de Innovación: algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen unos ciclos largos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura, software y de electrónica de alta tecnología. El proceso de Innovación es como la onda larga de la creación del valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permite alcanzar nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. De lo antes expuesto podemos decir, que este enfoque permite que la organización ponga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Posibles Indicadores:

- El porcentaje de ventas de los nuevos productos.
- El porcentaje de ventas de productos de marca.
- La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia.
- La introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
- El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de producto.
- Rendimientos.
- Tiempos de Ciclo.
- Costo.

2. El Proceso Operativo: sigue siendo importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

Posibles Indicadores:

- Costos estándar.
- Presupuestos.
- Desviaciones.
- Eficiencia de la mano de obra.
- Eficiencia de las máquinas.
- Desviaciones del precio de compra.
- Tiempo.
- Calidad: tasas de defectos del proceso, desperdicio, reprocesos, etc.
- Costo de los procesos operativos.
- Características específicas de productos o servicios.

3. El Servicio Post-venta: es la fase final de la cadena interna de valor, e incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Este servicio permite a la empresa presentar aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.
Posibles Indicadores:

- Tiempo: desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema.
- Costo de los recursos utilizados.
- Productividad: puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.
- Atención al cliente defectuosa.
- Largos tiempos de espera.
- Comunicación ineficaz.
- Pérdida financiera para el cliente.

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. A estos también se les llama los inductores que son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. La organización debe invertir en su el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. La capacidad de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

- **CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS**

Debido a los cambios que están ocurriendo en el mundo de los negocios, cada día más globalizado, se requiere que las organizaciones tengan un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los cambios. Todo esto se logra teniendo gente calificada y preparada para realizar esta nueva forma de llevar a los negocios. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

- **Indicadores claves sobre los empleados.**

  La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

  1. **La satisfacción del empleado**: La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual.

  2. **La medición de la retención de los empleados**: Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

  3. **Medición de la productividad de los empleados:** La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Existen varias formas de medirlo, ya sea con el uso de los ingresos totales entre el número de empleados o toneladas mensuales, etc. Es importante que este indicador sea apoyado con indicadores internos que permitan tener un conocimiento más profundo del resultado del indicador y permita que se tomen las decisiones eficaces.

- **CAPACIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Si los empelados han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de un información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea (los que están en contacto con el cliente), necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

Cuando la empresa logra tener un excelente sistema de información, esto produce alta productividad y un mejor enfoque en el logro de los objetivos, sin distraer a los empleados de la meta estratégica de la empresa.

- **MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS.**

Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan participes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

- ✓ **Indicador de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.**

Este indicador se usa para hacer participar al empleado en el mejoramiento de los procesos de la organización. Este puede medirse como el número sugerencias emitidas, el número de sugerencias implementadas, etc.

Es muy importante divulgar las sugerencias de los empleados, señalando las mejores del periodo evaluado, así como la entrega de los reconocimientos.

Esta iniciativa aumenta mucho la motivación y la productividad de los empleados, así como también se logran ahorros importantes dentro de la organización.

Las sugerencias se pueden concentrar no sólo en buscar ahorros, sino también pueden medirse en términos de calidad, productividad, reducción de accidentes, mejoras de ergonomía, etc.

- ✓ **Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.**

Es muy importante evidenciar si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton, la organización debe medir:

- De que forma se alinean con el cuadro de mano integral las principales actividades de las unidades de negocios.
- Desarrollo de medidas para que estas actividades puedan indicar el éxito.
- La alineación de los objetivos de la actuación individual con el cuadro de mando.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados de adecuación al cuadro de mando, sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización.

- ✓ **Indicadores de actuación de equipo.**

En estos tiempos se entiende que trabajando en equipo es la forma más eficiente para lograr los objetivos organizacionales. Por eso es muy importante que se definan indicadores que permitan evaluar el desempeño del equipo así como también su motivación, grado de integración de sus miembros, etc.

En su perspectiva de crecimiento y formación, se desarrollaron algunos indicadores de constitución y actuación de equipos, entre los cuales están:

- Encuesta interna sobre el tema de los equipos: Para determinar si las unidades de negocios están apoyando y creado oportunidades las unas para las otras.
- Números de compromisos integrados. Número de proyectos en que participó mas de una unidad de negocio,
- % de planes de negocios desarrollados por equipos, entre otros.

Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuo.

VINCULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA.

Hasta el momento hemos podido observar como se establecen las bases para la construcción de un Cuadro de mando Integral. Hemos descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: una financiera, la del cliente, la de los procesos internos y una referente al proceso de crecimiento y aprendizaje. Pero, ¿qué es lo que hace realmente exitoso un Cuadro de mando Integral? ¿basta solo con agrupar indicadores financieros y no financieros, bajo las cuatro perspectivas antes indicadas?.

Un Cuadro de Mando Integral con éxito, es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de el, la estrategia que subyace ,en los objetivos e indicadores del mismo. El Cuadro de mando Integral debe comunicar tan bien la estrategia de una unidad de negocio, que un competidor que fuera capaz de verlo, esté en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.

¿Cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que sea capaz de trasladar la estrategia a los indicadores, de esa manera?. Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

1-. Relaciones Causa-Efecto.
2-. Los inductores de la actuación.
3-. La vinculación con las finanzas.

Las Relaciones Causa-Efecto.

Una estrategia es un grupo de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo *si / entonces*. Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto.

El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. *Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.*

Resultados + Indicadores de Actuación.

Los Inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor agregado a los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Vinculación con las Finanzas.

Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de Calidad Total, la reingeniería, reducción de los tiempos de ciclos, con resultados que influyan directamente en los clientes y la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejoras han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado: Organizaciones desilusionadas por falta de resultados tangibles (económicos sobre todo), procedentes de sus programas de cambio. Indiscutiblemente todos los indicadores de un cuadro de mando Integral, deben estar vinculados con los objetivos financieros.

Numero de Indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Considerando que cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral pude exigir entre 4 y 7 indicadores por separado, es frecuente ver que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores. ¿es posible que una Organización se centre en 25 cosas diferentes a la vez?. La respuesta: Definitivamente NO. El cuadro de mando Integral se debe considerar como el instrumento de una sola estrategia. Cuando esto es así, el numero de indicadores que contenga es irrelevante, ya que los mismos están vinculados mediante una red de causa / efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio. Por esto es necesario diferenciar entre *Indicadores de Diagnostico*, aquellos que siguen y verifican que el negocio este marchando dentro de parámetros establecidos y que den una alarma cuando hay altas desviaciones que requieren una atención inmediata y los *Indicadores Estratégicos* que son aquellos que definen una estrategia diseñada

para obtener una excelencia competitiva. ***Los Indicadores del Cuadro de Mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia esos factores que se espera produzcan avances competitivos de suma importancia para una organización.***

ESTRUCTURA CORPORATIVA Y ESTRATEGICA

Los Cuadros de Mando Integral, no son útiles solo para las unidades de negocio autónomas, también lo son para otras unidades de la Corporación y en esta parte del trabajo, ilustraremos el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para*: Corporaciones con diversas Unidades Estratégicas de Negocio, Joint Ventures, Departamentos de Apoyo a Corporaciones y UNE y en Empresas sin Fines de Lucro y Empresas Publicas.*

Corporaciones con Diversas UEN.

Si bien es cierto que el CMI fue aplicado, en un principio, para UEN particulares de la industria, también lo es el hecho de que ellas, en oportunidades pertenecen a un holding de varias empresas. La teoría de tener una Corporación que consta de varias UEN diferentes es que las sinergias entre dichas UEN, permiten a la entidad corporativa ser más valiosa que la suma de sus partes, o sea sus UEN. En oportunidades la diversidad de operaciones de estas Corporaciones son tan altas, que resulta difícil entrelazar la estrategia de las mismas desde el punto de vista individual como UEN separadas desde otra perspectiva que no sea la financiara. La introducción del CMI proporciona un nuevo papel a nivel corporativo, que nos permite la existencia de un diálogo más intenso, no sólo en respecto a los resultados financieros a corto plazo, sino también sise han establecido las bases para el crecimiento y la actuación financiera futura. Sin embargo, el papel corporativo de una empresa diversificada es probable que siga siendo medido de mejor forma por la actuación financiera general de la empresa.

Existen otros casos donde las diferentes UEN de una corporación tienen estrecha vinculación entre si, por ejemplo: comparten clientes comunes, otras pueden compartir una tecnología común, algunas otras pueden centralizar ciertas funciones claves, como las compras, finanzas o la tecnología de la información para conseguir economías de escalas que permitan a los departamentos centralizados prestar sus servicios de una mejor manera. En cada una de estas circunstancias, un Cuadro de Mando Corporativo debe reflejar la estrategia de nivel corporativo, buscando articular, hacer operativa y ayudar a gana claridad y consenso sobre lo que es la estrategia a nivel corporativo.

Empresas Conjuntas y Alianzas.

Alcanzar sinergias explícitas entre las UEN relacionadas dentro de una corporación, ha sido con frecuencia más retórica que realidad. Las empresas o proyectos conjuntos, aunque cada vez se incorporan más al panorama de negocios, han demostrado ser un desafío operativo para muchas empresas. El obstáculo primordial es la dificultad de definir las metas que ambas partes tienen para el proyecto.

El CMI ha sido utilizado para definir la agenda compartida y las medidas de la actuación sobre las que funcionara el proyecto conjunto. Proyectos conjuntos entre empresas que desempeñan diversas actividades sobre un único fin; por ejemplo, el caso de explotaciones petroleras donde intervienen empresas de ingeniería, construcción, logística y servicios, compitiendo unas con otras para atender al mismo

campo petrolífero; han logrado ser muy exitosos con la implementación de un CMI. El éxito de estos proyectos conjuntos ha sido el medir los beneficios no solo desde el punto de vista de los indicadores financieros clásicos, sino otros como los beneficios que aportaban al cliente medido a través del *objetivo del cliente* (por ejemplo: reducir el costo por barril a pie de pozo). El desarrollo del CMI para proyectos conjuntos de varias empresas facilita un nuevo modelo de trabajo. Los indicadores estratégicos de alto nivel y la vinculación de un objetivo central con los indicadores asociados de la actuación son capaces de crear iniciativas estratégicas para volver a crear y estructurar los procesos básicos de trabajo operativo, de manera tal que los participantes de estos proyectos puedan trabajar como un solo equipo.

Departamentos Funcionales.

Las empresas están ahora funcionando en un entorno que propicia las alianzas estratégicas y de asociación con un amplio conjunto de proveedores externos de servicios, que van desde tecnología de la información, gestión interna, mantenimiento e incluso diseño y desarrollo de productos. En este entorno, los grupos de apoyo y personal corporativo podrían beneficiarse mucho del desarrollo y comunicación de una estrategia para la presentación de una propuesta de valor enfocada a los clientes internos, a través de unos procesos internos alineados e excelentes. Los grupos de apoyo y de personal corporativo deberían ser una fuente de ventajas competitiva. Si no lo fuesen, sus funciones deberían ser asumidas por las empresas que funcionan de forma individual, o bien suministradas por proveedores externos mas competitivos y sensibles.

Empresas Gubernamentales y sin Fines de Lucro.

Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del CMI se ha producido en el sector de empresas lucrativas, la oportunidad de que de que el cuadro de mando mejore la gestión de empresas gubernamentales y/o sin fines de lucro es, si cabe, aun mayor. Como mínimo la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las corporaciones lucrativas. Sin embargo, proporciona una restricción, y no un objetivo, a las organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales. Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Pero el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de forma que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas. El éxito de este tipo de organizaciones debe medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

El CMI puede traducir una visión y una estrategia para las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro, a objetivos e indicadores tangibles para los cuadros de mandos integrales de las organizaciones. Los cuadros de mando para estas organizaciones parecen remarcadamente similares a los que se desarrollan en corporaciones con ánimo de lucro, a pesar de que enfatizan un papel aun más fuerte de los clientes y empleados a la hora de especificar sus objetivos e inductores de la actuación.

CONCLUSIONES

- Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

- El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado

- El CMI fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de entidades de la organización, lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en todos los ámbitos empresariales.

- Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

- 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.