

Gestión de Telecomunicaciones

GESTIÓN EMPRESARIAL
Alternativa de modelo de sistema de gestión estratégica

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(The Balanced Scorecard)

Recopilación de ideas principales

Profesor
Ing. ALDO F. FORERO G.

2002

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)
3. PERSPECTIVA FINANCIERA
4. PERSPECTIVA DE CLIENTES
5. PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO
6. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
7. CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Los ejecutivos de la mayoría de las empresas reconocen el impacto de las mediciones sobre resultados, pero rara vez las tienen en cuenta como parte esencial de su estrategia. Por lo general, se limitan a considerar únicamente índices que cuantifican el retorno de las inversiones, el aumento de las ventas y las utilidades operativas

Los indicadores de resultados empresariales se constituyen en soporte imprescindible para el seguimiento de estrategias y nuevas acciones dentro de una organización, y a la postre influyen en el éxito de cualquier compañía, por cuanto permiten evaluar si los proyectos de desarrollo responden a la estrategia planeada.

Sin embargo, los indicadores de resultados normalmente utilizados se han convertido en blanco de muchas críticas por distintos motivos, entre ellos que sólo se centran en el corto plazo y se enfocan en medidas de tipo financiero. Robert Kaplan y David Norton desarrollaron una herramienta que intenta encontrar un justo equilibrio entre un número selectivo de indicadores vistos desde diferentes perspectivas, no solo la financiera.

El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) provee un marco amplio al ejecutivo para transformar los objetivos estratégicos de la compañía en un conjunto coherente de mediciones de rendimiento, lo cual es mucho más que un simple ejercicio de medición. Mediante la aplicación de la metodología esbozada por este sistema de gestión estratégica, se pretende incitar progresos espectaculares en los diferentes estamentos del negocio, enfocados en variables críticas en ambiente de apertura y competencia, como son los clientes, los productos, los procesos y el desarrollo del mercado.

Las medidas del Cuadro de Mando Integral se basan en los objetivos estratégicos de la organización y en las exigencias competitivas que esta enfrenta. En el caso del sector telecomunicaciones, la aplicación de este modelo se constituye en un reto que incluye la definición, integración y gestión de un número limitado de indicadores críticos de las principales perspectivas del negocio, para coadyuvar en la alineación dinámica de la estrategia y los objetivos corporativos. En este sentido, la herramienta en mención pretende no solo medir la situación actual sino suministrar la dirección futura de la compañía, brindando a la alta dirección de una visión comprensiva, multidimensional y concisa del negocio,

Cabe aclarar que las condiciones de cada empresa o unidad de negocios implica la construcción de Scorecards diferentes, que se ajusten a cada caso particular. Pero en últimas, se busca que mediante la identificación y medición de 15 o 20 indicadores de gestión se pueda visualizar y encaminar la estrategia asociada.

Algunas de las empresas que adelantan el proceso de implementación del Cuadro de Mando integral (CMI) en Colombia son:

- Ecopetrol
- Isagen
- EPSA
- Amortiguadores Gabriel
- Hydrocafé
- TV-Cable Bucaramanga
- Gas Natural S.A. ESP

1. ANTECEDENTES

La competencia en la era de la información

Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas tuvieron éxito gracias a las acciones desarrolladas para capturar los beneficios procedentes de economías de escala.

La tecnología era muy importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos y que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como: General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero.

Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos, y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las de transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo.

Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a su *output*. A cambio, unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores, y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones.

Por otra parte, las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la tecnología de la información creaba las “semillas de la destrucción” de las empresas reguladas de servicios de la era industrial.

Funciones cruzadas

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

La organización de la era de la información funciona con unos propósitos integrados, que cruzan las funciones tradicionales. Combina los beneficios de la especialización dominante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Vínculos con clientes y proveedores

Las empresas de la era industrial trabajan con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se 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 tiempos de respuesta.

Segmentación de clientes

Las empresas de la era de la información prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena; recuerden la famosa frase de Henry Ford: “pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro”. Una vez que los clientes han satisfecho sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones mas individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de la información 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 fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, mas eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Innovación

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. 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

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios.

Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es de la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

Empleados de nivel

Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual –gerentes e ingenieros- utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias.

El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo, era un factor principal en la producción de las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes.

A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, marketing, dirección y administración.

Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costes y reducir los tiempos de los ciclos (factores a equilibrar en una estrategia exitosa de gestión de servicios)

Como el gerente de una renovada fabrica de motores Ford dijo, «las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Aquí, consideramos que la gente es «solucionadora» de problemas, no costes variables»

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 en la era de la información.

El modelo tradicional de la contabilidad financiera

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes.

Este venerable modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos

Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera, se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos

Sin embargo hay que ser realistas: las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un nuevo producto, las capacidades del proceso, las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados, la fidelidad de los clientes, las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro.

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

En 1990, el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: «La medición de los resultados en la empresa del futuro».

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, director general de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas – fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología- se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

Las empresas incluían a Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard y Shell Canadá

Las discusiones del grupo avanzaron hasta llegar a lo que se denominó “The Balanced Scorecard (BSC)” o Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta-metodología-filosofía se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva nuclear del negocio funciona de forma independiente, sino que mantienen una estrecha relación para satisfacer los planteamientos de misión, visión y objetivos estratégicos.

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los PROCESOS INTERNOS.

El BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

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**. El Cuadro de Mando Integral 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.

Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Tal como se comentó anteriormente, las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, y para coordinar la alineación de las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, con el fin de conseguir un objetivo común.

Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo emplean como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener realimentación sobre la estrategia. Con la utilización de esta metodología se pretende colocar los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Visión y estrategia

Tradicionalmente la visión y estrategia empresarial se definen así:

Visión: Meta a alcanzar a largo plazo

Estrategia: Plan de acción a largo plazo

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge, autor de *La quinta disciplina*, observó: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”

Como ejemplo concreto, Norman Chambers, el director general de Rockwater, una empresa de construcciones submarinas, dirigió un esfuerzo de dos meses de duración, entre ejecutivos de alta dirección y jefes de proyecto, a fin de desarrollar una declaración detallada de misión.

Poco después de haber distribuido esta declaración de misión, Chambers recibió una llamada telefónica de un jefe de proyecto que se encontraba en una plataforma de perforación en medio del mar del Norte. «Norm, quiero que sepas que yo creo en la declaración de misión. Quiero actuar de acuerdo con la declaración de misión. Estoy aquí con un cliente. ¿Qué es lo que se supone que tengo que hacer? ¿Cómo debería comportarme cada día, durante toda la vida de este proyecto, para cumplir con nuestra declaración de misión?» Chambers se dio cuenta de que existía un gran vacío entre la declaración de misión y las acciones diarias de los empleados.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Los inductores de la actuación

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación -como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos-, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocios.

3. PERSPECTIVA FINANCIERA

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

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas, la generación de flujo de caja *-cash flow-*.

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. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. Con el fin de simplificar, sólo identificamos 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.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes.

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 unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), 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. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. A otras unidades de negocio, más autónomas, se les pide que gestionen no sólo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio.

Medidas como los rendimientos sobre las inversiones (ROI), los rendimientos sobre el capital empleado (ROCE) y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

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; sólo 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 objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el flujo de caja (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas -en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios- manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor del accionista.

Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el flujo de caja (*cash flow*). Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores contables -tales como los rendimientos sobre las inversiones, el valor añadido económico

y los beneficios de explotación- son menos relevantes, ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, lo que podría animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en las proyecciones de rendimientos futuros. En lugar de ello, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a las unidades de negocio en fase de recolección.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, 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. Este diálogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio.

El posicionamiento de las divisiones en una categoría financiera no es inmutable. Una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección, y finalmente a la salida. Pero ocasionalmente, un negocio que se encuentra en una fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento.

Una transformación de esta clase cambiaría completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Éste es el motivo por el 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.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

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

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes / mejora de la productividad
- 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 costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

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.

También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

4. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, 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. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Los indicadores fundamentales incluyen **la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados**. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y 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.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser «el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes», y convertirse en «el proveedor número uno de nuestros clientes».

Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo.

Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Grupo de indicadores centrales del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

El indicador de las propuestas de valor a los clientes

Las propuestas de valor añadido a los clientes 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. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se observa un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores.

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de productos y/o servicios. Abarcan funcionalidad, calidad, precio, tiempo de entrega
- La relación con los clientes. Ejemplos: personal experto, acceso a servicio, tiempo de respuesta
- Imagen y prestigio. Reflejan factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

5. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva del proceso interno, 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 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 los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes.

Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o uno para entregar nuevos servicios que el cliente ha seleccionado.

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. Sin embargo, se ha descubierto que 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. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes, y luego crea servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

La cadena genérica de valor muestra, sin embargo, que esta excelencia operativa puede que sea sólo un componente, quizás no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior. Por ejemplo, las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de los clientes, con el fin de ayudarles a utilizar los equipos o sistemas de una forma más eficaz y eficiente.

También pueden ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempos de inactividad, reales y potenciales. Un distribuidor de productos químicos para uso industrial desarrolló la capacidad de mantener gran cantidad de documentación detallada y servicios de recogida para los productos utilizados, liberando a sus clientes de una tarea cara, llena de posibles responsabilidades y sujeta a un intenso control gubernamental (Protección del Medio Ambiente, Seguridad y Sanidad).

Todas estas actividades añaden valor a la utilización del producto y servicios de la empresa, por parte de los clientes seleccionados.

Los indicadores de tiempo, calidad y costo juegan un papel relevante en el proceso operativo de una empresa prestadora de servicios. En el caso particular de empresas del sector telecomunicaciones, estos factores requieren de un equilibrio en busca de la rentabilidad del negocio y de la excelencia en la gestión de los servicios en un ambiente de apertura y competencia.

6. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: **las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.**

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos **-satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados-** junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el «mandato» de alguna otra persona.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

La experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

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

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
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

La medición de 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 la 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, la calidad y el servicio al cliente.

Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Por ejemplo, la ponderación de estos parámetros se puede desarrollar solicitando a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es «Descontento» y el más alto es «Muy (o extremadamente) satisfecho». Luego puede colocarse un índice global de la satisfacción del empleado en el Cuadro de Mando Integral, en el que los ejecutivos tendrán la posibilidad de ejercitarse en determinar la satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.

La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa fielmente 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.

Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La 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. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado. El ingreso por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tiene ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa.

Por ejemplo, un problema es que los costes asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costes incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleado pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen.

Además, cada vez que se utiliza una relación para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos. La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador -en este caso, incrementar los resultados (ingresos)- sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo.

Otro modo de aumentar la relación de ingresos por empleado a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (coste, calidad y capacidad de respuesta) y las del proveedor externo.

Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión. Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleado es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de esta relación.

Otra modificación, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el coste laboral en lugar del número de empleados. Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna.

Las capacidades de los sistemas de información y la coherencia de objetivos

Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con realimentación (*feedback*) disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costo, y el porcentaje de los empleados que atienden al público y que disponen de acceso *on-line* a la información sobre los clientes.

The Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral

Finalmente, en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento es importante destacar que incluso los empleados especializados que dispongan de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así las cosas, un tercer factor a considerar dentro de los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima empresarial para la motivación e iniciativa de los empleados.

Indicadores de sugerencias, de mejoras, de coherencia de objetivos individuales y organizacionales y de actuación en equipo, cobran especial relevancia para evaluar y repotenciar los inductores de actuación apropiados que conduzcan a la obtención de resultados concretos en materia de aprendizaje y crecimiento.

7. CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La vinculación de los indicadores de las cuatro perspectivas con la estrategia empresarial constituye el desafío que propone el modelo de Cuadro de Mando Integral.

Los Cuadros de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) deben ser algo más que una variedad de entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas, Deben relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocios, lo cual se logra vinculando los indicadores inductores de la actuación con los indicadores de resultados, a través de una serie de relaciones de causa – efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Obsérvese que los indicadores de resultado sin los inductores de actuación crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a unas acciones infraóptimas a corto plazo.

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse aunando esfuerzos colectivos de la alta dirección e implica un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante que contribuya a la construcción apropiada del modelo.

Cada organización es única y seguramente seguirá su propio camino para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, a continuación se enumeran algunas pautas que han sido probadas por varias empresas en forma exitosa.

- *Seleccionar la Unidad de negocios adecuada.* La mayoría de las empresas son lo suficientemente variadas para que la construcción de un CMI corporativo sea una primera tarea. Se recomienda iniciar el proceso con una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio.
- *Identificar las vinculaciones entre la corporación y la unidad de negocios.* Incluye objetivos financieros para la unidad de negocios, temas corporativos claves como son entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad, precios, vínculos con otras unidades de negocios, etc.
- *Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.* El arquitecto prepara material de información básica y antecedentes, así como documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la unidad de negocios, con los cuales procede a obtener realimentación de la alta dirección, y a sintetizar los resultados de las entrevistas que permitan desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas. Se incluirán temas a solucionar por parte del equipo ejecutivo de la empresa.

Seguramente se requerirá realizar un taller ejecutivo con los altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Al final del taller, el equipo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo.

- **Seleccionar y diseñar indicadores.** Para cada uno de los objetivos se deberá identificar los indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo. Igualmente para cada indicador propuesto se deberá identificar las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
Complementariamente se deberá identificar para cada una de las perspectivas, los vínculos claves entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre perspectivas.

Cada estrategia corporativa o de unidad de negocios es única, por lo cual el Cuadro de Mando Integral debería ser único. Sin embargo, ciertos indicadores de resultados centrales aparecen repetidamente en los estudios de varias compañías. Aunque ya se han mencionado anteriormente en este documento, se consolidan en este aparte:

Indicadores financieros centrales

- Rendimientos sobre la inversión / valor agregado económico
- Rentabilidad
- Relación de ingresos / crecimiento
- Coste de reducción de la rentabilidad

Indicadores centrales del cliente

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Rentabilidad de cliente
- Satisfacción del cliente

Indicadores centrales de crecimiento y aprendizaje

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

Los indicadores centrales de procesos internos giran alrededor de factores de tiempo (oportunidad de entrega y de atención posventa), calidad y costo.

Aunque la mayoría de los cuadros de mando incluyen estos indicadores de resultados centrales, el arte de definir los indicadores reside en los inductores de la actuación, los cuales son indicadores que hacen que sucedan cosas y que permiten que se alcancen los indicadores centrales de resultados.

Todo lo construido hasta este momento se someterá a una fase de refinamiento, en la cual se involucrará al equipo de altos directivos, a subordinados directos y a gran número de mandos medios. Al final de este ejercicio se presentará un Plan de implantación.

- Desarrollar el plan de Implantación. Un nuevo grupo de trabajo en que se vincularán líderes de subgrupos del trabajo previo, formalizará las metas y desarrollará un plan de implantación para el cuadro de mando. El plan incluirá la forma en que los indicadores van a ser relacionados con las bases de datos y los sistemas de información y gestión. Además proporcionará los procedimientos de comunicación a toda la organización.

La fase de implantación del CMI deberá llevar el aval de la alta dirección, en cuanto al programa y acciones a seguir. Por otra parte, se afirmará que el CMI deberá estar integrado al sistema de gestión de la organización.

Un proyecto de Cuadro de Mando Integral típico puede durar unas 16 semanas, aunque esto depende de la dedicación y recursos asignados al proyecto, y de la disponibilidad de los ejecutivos para involucrarse en las entrevistas, talleres y reuniones de grupos a que haya lugar.

BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión, S.A., Barcelona, 2ª. Edición, Octubre, 2000

The Balanced Scorecard Institute, www.balancedscorecard.org

Grupo Internacional de Consultoría GIC, <http://www.gic.com.mx>

Martínez Rivadeneira Ricardo, *The Balanced scorecard: Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico*. <http://www.rincon.aguilar.com>

Ordóñez de Pablos, Patricia, Universidad de Oviedo. patricia@econo.uniovi.es