

Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa

Oriol Amat Salas

Vicerector y profesor de Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra

Jack Dowds

Profesor de la Massey University

El concepto de cuadro de mando, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, existe desde hace décadas y su uso está bastante extendido en muchas organizaciones. Sin embargo, los cuadros de mando tradicionales adolecen de integración, ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no quedan claras sus relaciones causa-efecto. Esto reduce enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y el control de la gestión.

Concepto y características del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) mejora sustancialmente el clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores "deslavazados" que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. Para ello, el proceso

de formulación y revisión de la estrategia debe estar íntimamente relacionado con el proceso de diseño y seguimiento del CMI (ver figura 1). Durante la formulación de la estrategia debe definirse la misión (objetivos generales que la empresa desea alcanzar, tanto a corto como a largo plazo) y los planes de acción que permitirán alcanzar dichos objetivos. La estrategia puede definirse como el proceso por el cual una organización busca obtener una posición competitiva ventajosa de larga duración. La estrategia sirve para formular los objetivos de la organización y los planes de acción para alcanzarlos.

A lo largo del proceso anterior se identifican, con la participación de los directivos implicados, los factores clave de éxito, que son las capacidades controlables por la empresa en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos. Como ejemplos de factores clave de éxito podrían citarse la capacidad para conseguir satisfacción de los clientes, fabricar con calidad, realizar entregas rápidas y fiables o aprender.

A continuación, se definen los indicadores (monetarios y no monetarios) que pueden informar sobre la evolución de los citados factores clave. Estos indicadores integran el CMI. Una vez definido el CMI se fijan objetivos para cada indicador, de acuerdo con la estrategia formulada.

Este proceso no tiene un final claramente definido, ya que a medida que se obtiene información sobre las desviaciones entre los objetivos presupuestados y la realidad de cada indicador se pueden poner en marcha acciones correctivas que pueden afectar a cualquiera de las etapas descritas en la figura 1.

Figura 1
Relación entre el proceso de formulación y revisión de la estrategia y el proceso de diseño y seguimiento del CMI

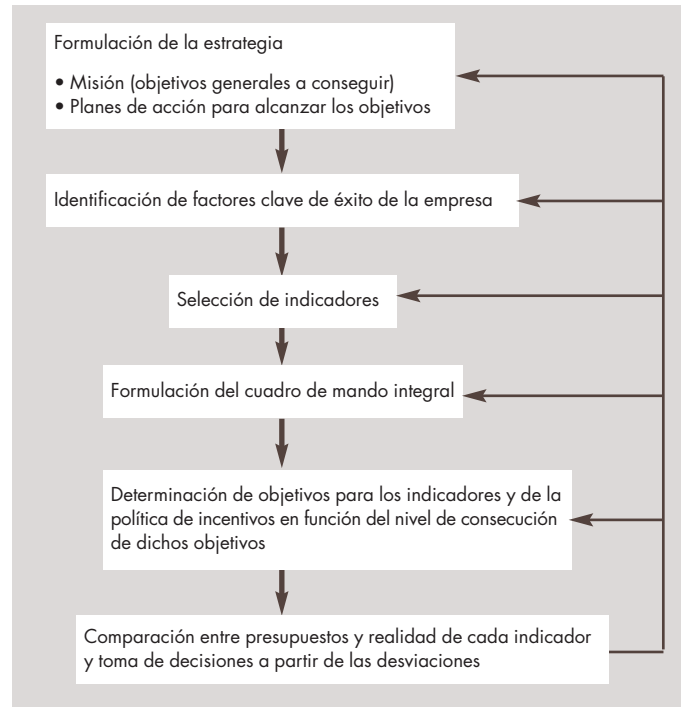
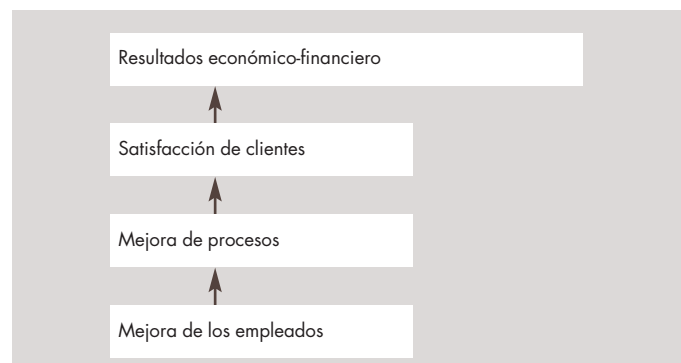


Figura 2
Influencia de la mejora en las empresas



Entre las características más significativas del CMI cabe destacar las siguientes:

- Intenta adoptar una perspectiva global, ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, y los datos previsionales con los datos históricos. Esta combinación de indicadores contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la empresa. Por tanto, el proceso de formulación del CMI es eminentemente participativo.
- Los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de la empresa: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. La primera suele orientarse al corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. La relevancia de estas perspectivas depende lógicamente del tipo de empresa, ya que no es lo mismo una empresa lucrativa que un organismo público o una organización no gubernamental.
- A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que ha de generar mejores resultados financieros para la empresa (ver figura 2).
- Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores clave de éxito, y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores, que explican cómo conseguir mejores resultados. Por lo tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos estén relacionados entre sí. De esta forma, no sólo se obtiene información sobre lo que está pasando, ya que también se pretende saber el porqué de lo que está ocurriendo.

Aportaciones del CMI

Entre las principales aportaciones del CMI, independientemente de las especificidades de cada organización, pueden destacarse las siguientes:

- El CMI pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- También es muy útil para comunicar la misión a toda la organización. Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la empresa, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Por tanto, hay que comunicarla a toda la organización, y para alcanzar este objetivo el CMI puede ser de gran ayuda. Es necesario comunicar la estrategia definida a todos y convencerles de que es la adecuada. Para conseguirlo el CMI utiliza tres elementos:

comunicación de abajo arriba y de arriba abajo,
fijación de objetivos y
vinculación de los objetivos con los incentivos.

- Sirve asimismo para que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia empresa. En este sentido, el CMI ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. Esta aportación va ligada al establecimiento de una política de incentivos que sea coherente con los objetivos y la cultura de la organización, así como con el perfil de los empleados.
- El CMI es algo más que un sistema de información y control, ya que además es un sistema de comunicación, de motivación y de formación. Para ilustrarlo, se podría hacer un símil entre el cuadro de mando clásico y el CMI. El primero sería como el tablero de control de un piloto de avión, mientras que el CMI sería como un simulador de vuelo. El tablero de control sirve para aportar información y controlar la marcha del avión. En cambio, el simulador ayuda a desarrollar muchas más funciones (identificar las relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores, aprendizaje sobre el funcionamiento del avión, etc.).
- La relación con el proceso de planificación se presenta asimismo como un elemento fundamental en relación con el control de gestión. En este sentido, el uso del CMI obliga a integrar el proceso de planificación, e inclusive de presupuestación, con la estrategia planificada.
- Al identificar los factores clave de éxito de la organización, el CMI puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continuas. En este sentido, el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores clave de éxito permite identificar oportunidades de mejora.
- El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Las estrategias que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor, ya que

la realidad cambia. No es suficiente con revisar los presupuestos, dado que éstos sólo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre los factores clave e indicadores de una empresa, y a través del aprendizaje estratégico se puede conseguir lo siguiente:

recoger el feedback,
revisar las hipótesis básicas de la estrategia,
hacer los ajustes necesarios y
redefinir la estrategia.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores, el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear objetivos de organización y empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.

¿Cómo se construye un CMI?

A continuación, se pasa a exponer el proceso que puede seguirse para formular un CMI, en el supuesto de que la empresa haya formulado previamente su misión y estrategia:

- **Unidad organizativa a la que hace referencia**

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento o centro de responsabilidad...).

- **Identificación de factores clave de éxito**

Estos factores clave suelen agruparse en cuatro partes, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de las organizaciones (resultados económico-financieros, clientes, procesos internos y empleados). Según las características concretas de cada organización la relevancia de cada perspectiva puede variar sensiblemente.

- **Selección de indicadores**

Un CMI debería ser claro y sencillo \neg pensando en el usuario \neg y utilizar un número limitado de indicadores \neg sólo los más adecuados \neg . Un CMI suele constar de unos

20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que encarece y dificulta su utilización.

• Situación de los indicadores en el CMI

Una vez identificados los indicadores, se pueden agrupar en cada una de las perspectivas que integran el CMI. A modo de ejemplo se enumeran a continuación indicadores habituales que pueden utilizarse en un CMI, para cada una de las cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: rentabilidad financiera (del capital de los accionistas), rentabilidad de los activos, incremento de ventas, reducciones de costes y rentabilidad por producto.
- Perspectiva del cliente: cuota de mercado, incremento de clientes, satisfacción de los clientes medida por encuestas y rentabilidad de los clientes.
- Perspectiva de los procesos internos: porcentaje de ventas de nuevos productos, tiempo preciso para desarrollar nuevos productos, plazo de producción, plazo de entrega de pedidos, tasa de productos defectuosos y rotación de las existencias.
- Perspectiva de los empleados: motivación de los empleados medida por encuestas, número de sugerencias, formación, productividad y antigüedad de los empleados.

• Establecimiento de una política de incentivos

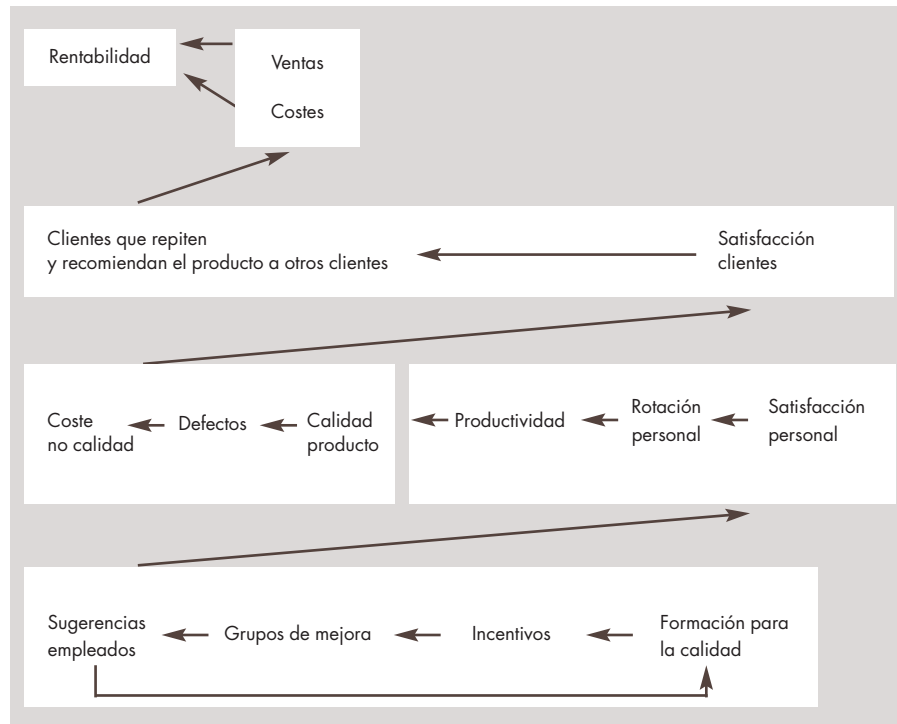
Para que el CMI constituya un instrumento de motivación, ha de ir acompañado de una política de incentivos en relación con los objetivos marcados para los indicadores seleccionados.

Tal y como se ha indicado anteriormente, este proceso ha de contar con la participación de aquellos directivos que pueden influir en los factores clave de éxito, y por tanto, en los indicadores.

Ejemplo de elaboración de un CMI

Con el fin de aclarar cómo se elabora un CMI, a continuación se desarrolla un ejemplo. Para iniciar la confección del CMI se analizará por separado cada una de las cuatro perspectivas que lo integran con las relaciones causa-efecto que se han considerado más significativas.

Figura 3
Ejemplo de factores clave de éxito de una empresa agroalimentaria



• Perspectiva de los empleados

Cualquier actuación relacionada con esta perspectiva suele incluir la formación de los empleados. Si esta formación va acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados generen sugerencias, sobre todo si la organización alienta la puesta en marcha de grupos de mejora. Éste es un proceso iterativo que fluye en todas las direcciones, ya que el proceso de formulación de sugerencias es a la vez un agente que contribuye al aprendizaje y a la mejora de los incentivos de los colaboradores.

La existencia de sugerencias, acompañadas de incentivos, revierte en una mayor motivación y satisfacción de los empleados, lo cual puede reducir la rotación y mejorar sustancialmente la productividad.

- **Perspectiva de los procesos**

Las sugerencias que generan los empleados formados e incentivados, y las mejoras en la productividad, revierten en una mejora de los procesos. Esta mejora se plasma en un aumento de la calidad de los productos, así como en una reducción de los fallos y, por tanto, de los costes de la no calidad.

- **Perspectiva del cliente**

En la medida en que mejora la calidad del producto y la calidad del servicio al cliente parece previsible que la empresa aumente su notoriedad y su imagen positiva se vea reforzada. Esto redundará en una mayor satisfacción de los clientes de los productos de la empresa, lo que hará que éstos repitan y recomienden el producto a otros clientes.

- **Perspectiva económico-financiera**

Finalmente, todas las mejoras expuestas generan reducciones de costes y un incremento de ventas, lo cual debe plasmarse en mejoras de la rentabilidad, que es uno de los objetivos máximos de la mayoría de las empresas, al menos las lucrativas.

Los factores clave de éxito expuestos de cada una de las cuatro perspectivas pueden integrarse como se muestra en la figura 3. En ella se ponen de manifiesto las relaciones causa-efecto entre los diversos factores clave. A medida que se dispone de datos relativos a cada uno de los factores clave se puede comprobar el comportamiento de cada uno de ellos en función de los demás, lo que permite resaltar los que son decisivos para que la organización alcance sus objetivos.

Una vez definidos los factores clave de cada perspectiva se propondrá para cada uno de ellos uno o más indicadores que permitan medir su evolución.

- **Perspectiva de los empleados**

Los indicadores que pueden usarse para informar de la perspectiva de los empleados son de tipo cualitativo (encuestas al personal) y de tipo cuantitativo. Estos últimos pueden ser monetarios (como el dinero invertido en formación, por ejemplo) o no monetarios (como el número de años de trabajo en la empresa).

- **Perspectiva de los procesos internos**

De nuevo se pueden utilizar indicadores cuantitativos, tanto monetarios como no monetarios. Como ejemplos de indicadores monetarios se pueden citar los relacionados con los costes de calidad. Como ejemplos de indicadores no monetarios estarían

el porcentaje de pedidos entregados puntualmente o el número de días que dura el ciclo productivo.

- **Perspectiva del cliente**

Para esta perspectiva también pueden usarse todo tipo de indicadores, desde los cualitativos (basados en encuestas a clientes, por ejemplo) a los cuantitativos, ya sean monetarios o no monetarios. Como ejemplo de los indicadores monetarios estaría el valor económico de las noticias aparecidas en medios de comunicación. Este valor económico se calcularía en función del coste de insertar publicidad que ocupe el mismo espacio.

- **Perspectiva económico-financiera**

Los indicadores propuestos son ratios de tipo monetario. Con ellos se comprueban los efectos que las mejoras en las perspectivas de empleados, procesos y clientes pueden producir en la rentabilidad final de la empresa. Como se dice a menudo, la calidad es rentable y la no calidad es muy cara, pero hace falta que con estos indicadores se demuestre.

Los indicadores propuestos para cada perspectiva son los que se incluirán en el CMI. Una vez definidos los indicadores, se deberán formular objetivos concretos para cada uno de ellos y proponer una política de incentivos ligada a su consecución.

Conclusiones

De lo expuesto se deduce que el CMI pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. El CMI pretende traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y ésta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar al éxito de la organización. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia empresa. Otras aportaciones del CMI que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de mejora continua y de revisión de la estrategia.