

# **La esencia del cuadro de mando**

**El cuadro de mando es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de una organización en resultados mando**

**Luis Muñiz**

Economista y Auditor Censor Jurado de cuentas

El cuadro de mando (CM) o balanced scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. Empezar un artículo con estas afirmaciones es una declaración de buenas y lógicas intenciones con respecto a las normas de un buen management, pero quizá, cuando profundicemos y lleguemos al fondo de lo que es el CM y descubramos realmente por qué es tan eficaz, entonces podremos dar un sentido a todo lo anterior. En los próximos apartados haremos todas las preguntas –y buscaremos las respuestas– sobre cómo se diseña e implanta un CM de forma eficaz y con éxito. Llegar a la esencia del CM es el objetivo. Los invito a que nos sigan en este apasionante viaje.

¿Dónde encaja el CM en nuestro sistema de control de gestión? Los diferentes componentes y herramientas del sistema de control de gestión están relacionados y sirven para dar soporte al CM tal como se indica en el Cuadro 1.

## ¿Por qué podemos implantar un cuadro de mando?

Las principales razones por las que una empresa puede o debe implantar un CM son las siguientes:

- Porque las medidas financieras no son suficientes para medir todo lo que está pasando en los procesos de la empresa y fuera de ella.
- Porque se necesita una nueva forma de medir los efectos de las actividades que crean valor: valor de las ideas, relaciones con los clientes y proveedores, procesos de innovación y consecución de la calidad, conocimiento, etc.
- Necesidad de medir no sólo lo que sucedió y lo que ha sucedido, sino también el futuro.
- Necesidad de integrar todos los departamentos o áreas como participantes en la creación de valor conjunto.
- Necesidad de tener una perspectiva más a largo plazo y no reducir las medidas de acción sólo a corto plazo.
- Se necesita una nueva forma de medir los resultados que sea diferente a la tradicional; es decir, medidas no sólo financieras, porque hay más áreas implicadas en la gestión de la empresa.
- Etcétera.

## ¿Qué nos aporta un cuadro de mando?

El CM apunta una serie de elementos relevantes a la empresa:

- Una visión integral del sistema de negocios de la empresa:
  - Supera a los métodos tradicionales de medición del desempeño, ya que considera tangibles e intangibles.
  - Se centra en las actividades críticas para la creación de valor.
  - Las organizaciones que lo adoptan exitosamente cuentan con altos niveles de compromiso, motivación, comunicación, implicación, superación y orientación al logro en todo su personal.
- Comunicación/ejecución/implementación de la estrategia: trasladar los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados.
- Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc.

- Ayuda a focalizar la atención en el incremento de ingresos y no sólo en el recorte de costes y en el aumento de la productividad para lograr un mayor crecimiento.
- En momentos de cambio, aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias:
  - Fusiones o cambios estratégicos importantes.
  - Resalta un cambio de estilo de liderazgo.
  - Resume la información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la empresa.
  - Facilita el camino que hay que seguir en momentos de crisis empresariales.
- Cuando se produce un cambio de liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderno.

## Cuadro 1 El cuadro de mando



- Incluye información relacionada con el entorno de la empresa: mercado, competencia, etc.
- Motiva y recompensa a los empleados; es un soporte para la retribución variable.
- Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.

- Evalúa y ajusta tanto la estrategia como los planes de acción mediante el análisis de desviaciones.
- Permite mejoras en la calidad y en la productividad con efectos inmediatos.
- Explicita el modelo de negocio que queremos tener, lo que facilita el consenso en toda la empresa sobre cuál es la estrategia y cómo se puede alcanzarla.
- Asigna responsables de determinados objetivos estratégicos.
- Reduce los procesos de planificación y presupuestación tradicionales.

## ¿Cómo se comienza a planificar un cuadro de mando?

El proceso inicial de planificación de un CM debe seguir los siguientes pasos:

- Período inicial de formación a todas las personas implicadas, antes, durante y después.
- Consecución del respaldo de todo el equipo directivo para el proyecto de CM.
- Definición de los objetivos estratégicos e identificación de aspectos clave.
- Nombramiento del líder del proyecto y del coordinador de éste.
- Determinación del equipo del proyecto del CM.
- Determinación de la unidad organizativa en la que se va a implantar el CM.
- Realización del planning del proyecto.
- Diseño y puesta en práctica de un plan de comunicación.

## ¿Cómo se diseña el cuadro de mando?

Es necesario seguir una serie de pasos en el momento de diseñar el CM. Es fundamental enfocar nuestro planteamiento de la estrategia según la filosofía del CM, ya que eso nos ayudará en todo el proceso. El Cuadro 2 explica cuáles son los elementos que componen el CM y cómo se relacionan entre ellos.

El primer paso es definir la misión, los valores y la visión. Es necesario que la empresa identifique estos tres conceptos de forma consensuada en la organización. Después, mediante los objetivos estratégicos, debe averiguar qué indicadores pueden permitir medir si se están o no cumpliendo los objetivos. Sin embargo, hace falta un nuevo elemento: las perspectivas.

El CM posee cuatro perspectivas (véase el Cuadro 3) que permiten el equilibrio entre:

- los objetivos fijados para el corto plazo y el resto de los objetivos más a largo plazo;
- los diferentes tipos de indicadores: financieros y no financieros, de futuro y de pasado;

## Cuadro 2 Relación entre los diferentes elementos que contiene un cuadro de mando



- los intereses de los accionistas y clientes (externos), empleados y procesos internos.

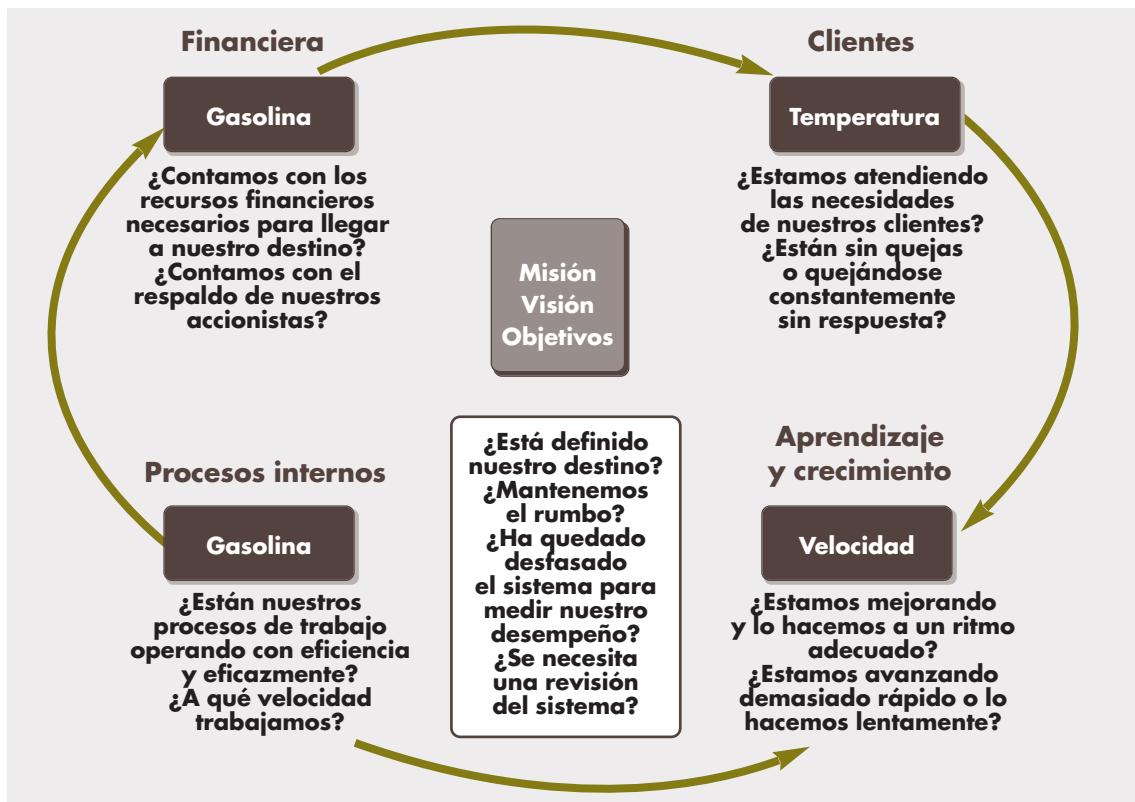
### Las cuatro perspectivas

- Perspectiva financiera:** los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Son fáciles de medir y reflejan el resultado de acciones pasadas. Ayudan a ver si la puesta en marcha de la estrategia está contribuyendo a la consecución de la rentabilidad.
- Perspectiva de clientes:** el cumplimiento de los objetivos financieros no será posible si no disponemos de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta qué punto nuestros clientes son fieles y están satisfechos con el producto o servicio que ofrecemos. En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa y las medidas de la actuación que se deben tomar.
- Perspectiva de procesos internos:** asimismo, es muy difícil conseguir clientes satisfechos y fieles si no hay innovación y adecuación de nuestros

productos o servicios, y de todos nuestros procesos internos, con respecto a las necesidades cambiantes del mercado. Los responsables deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permitirán entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos escogidos, y permitirán satisfacer las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** sólo las personas de la empresa, con sus habilidades, conocimientos y actitudes, serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes. En definitiva, los clientes deben aportar los ingresos que harán posibles los resultados financieros planificados. La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la em-

### Cuadro 3 Otra forma de ver las perspectivas



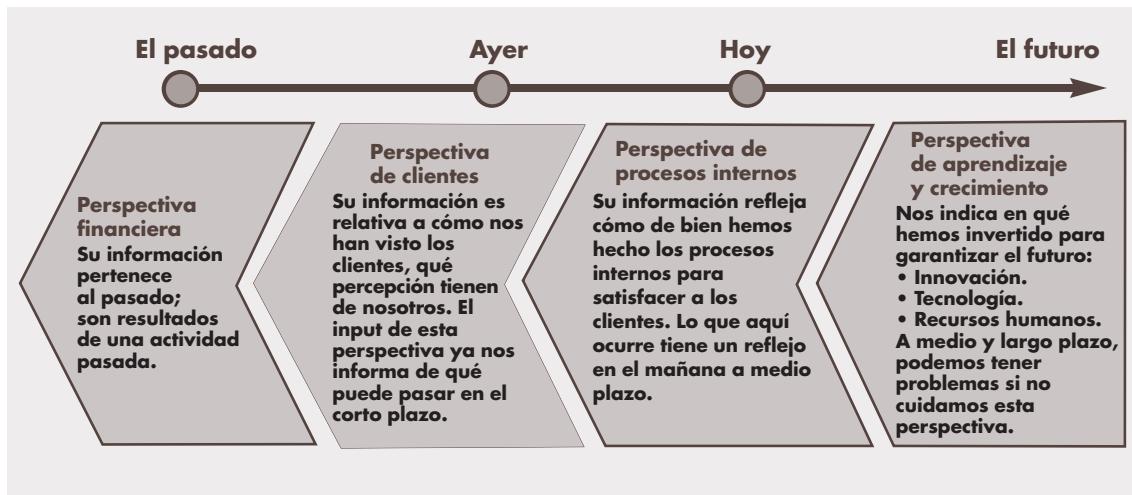
presa. Las empresas En el Cuadro 4 se describe lo que nos expresan las perspectivas realmente relacionadas en el tiempo y las implicaciones que ello conlleva según cada perspectiva. En el Cuadro 5 se puede comprobar que para cada una de las diferentes perspectivas existirán también los indicadores oportunos, desglosados por los diferentes tipos de conceptos que hay que medir.

A continuación se analiza mediante un ejemplo, de forma práctica, cómo se pueden relacionar los diferentes elementos del CM. En el Cuadro 6, el mapa estratégico describe la relación entre los diferentes objetivos que debe alcanzar la empresa.

En el ejemplo se describe cómo funciona el mapa estratégico:

- El primer objetivo es maximizar la rentabilidad a través de la consecución del plan de ventas (F1 y F2).
- La consecución del plan de ventas se alcanza mejorando la fidelidad y la satisfacción de los clientes (clientes actuales y nuevos clientes que repitan compras) (F2 y C1; y F2 y C2).
- La mejora en la fidelidad de los clientes se logra gracias a la mejora de la calidad y a una mejor y mayor formación del personal (C1, P1 y A1).
- El incremento de la satisfacción del cliente (clientes actuales y nuevos clientes que repitan compras) se consigue gracias a una mejora de las entregas puntuales y una mayor motivación de los empleados. (C2, P2 y A2).

#### Cuadro 4 Las perspectivas en el tiempo



## Cuadro 5

### Tipos de indicadores por perspectivas

Indicadores Financiera/ rentabilidad	Indicadores Clientes	Indicadores Procesos internos	Indicadores Aprendizaje y crecimiento
<b>Crecimiento de ingresos y mejora de la productividad</b>	<b>Cuota de mercado</b>	<b>De servicio postventa</b>	<b>Capacidad del personal</b>
<b>Reducción de costes y mejora de la productividad</b>	<b>Retención de clientes</b>	<b>De operaciones</b>	<b>Cualificación de los trabajadores</b>
<b>Utilización de activos Aumentar el valor para los accionistas</b>	<b>Adquisición de clientes</b>	<b>De innovación</b>	<b>Capacidades de los sistemas de información</b>
	<b>Satisfacción de clientes</b>		<b>Motivación, empowerment y alineamiento</b>
	<b>Rentabilidad de clientes</b>		

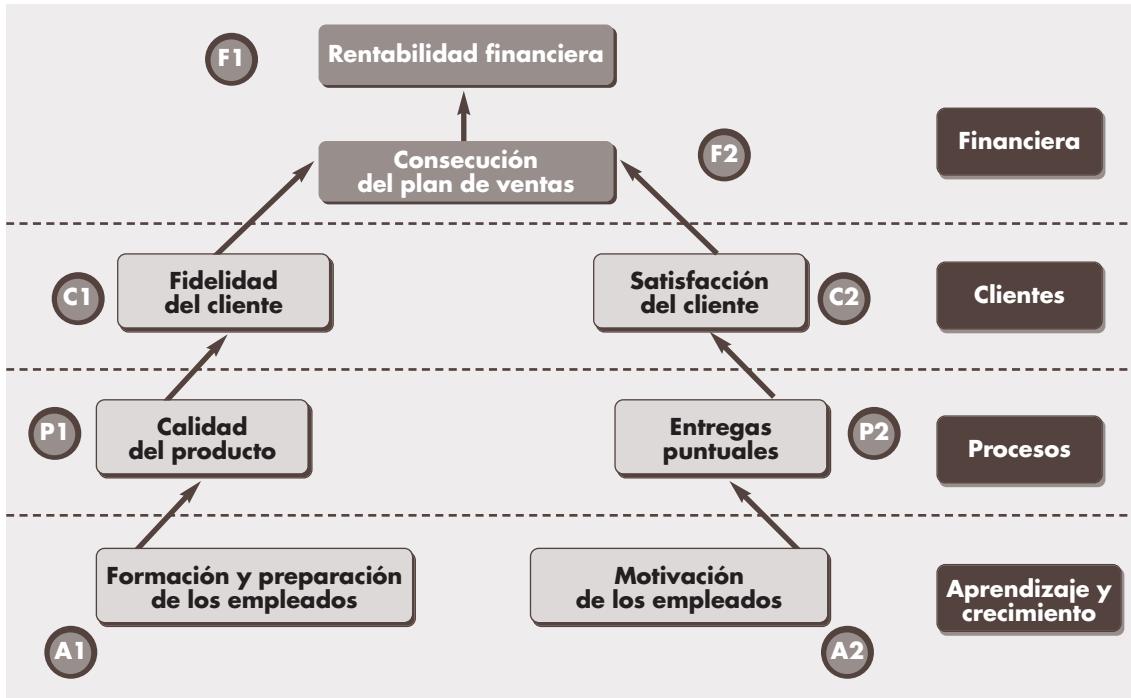
En el Cuadro 7 se describe con un ejemplo la relación entre el mapa estratégico y los diferentes elementos del CM, y en el CUADRO 8 veremos la relación entre:

- los objetivos y los indicadores para medir el grado de alcance de aquéllos;
- los indicadores y las metas fijadas para conseguir los objetivos;
- las iniciativas para conseguir los objetivos;
- la comparación entre los datos previstos y los que se produjeron en la realidad.

¿Se han cumplido los objetivos iniciales propuestos? Usted puede analizar las desviaciones expresadas en el CUADRO 8, donde podrá descubrir a través de las relaciones entre los diferentes objetivos e indicadores por qué la empresa no ha alcanzado el objetivo final de rentabilidad previsto. Es necesario, también, tener disponible una información adicional muy útil, que nos permita analizar qué indicadores causan problemas o desviaciones en otros indicadores y quiénes son los responsables. En el Cuadro 9 se puede observar cómo se relacionan los indicadores entre sí y a qué responsables se asignan.

En este ejemplo se han utilizado pocos indicadores y objetivos para explicar un CM con todos sus componentes, con la finalidad de entender con mayor facilidad su funcionamiento y utilidad. Sin embargo, es normal que las empresas tengan más obje-

## Cuadro 6 Mapa estratégico



tivos e indicadores, y que, además, se desee crear mapas estratégicos por departamentos, áreas, personas, etc. Una vez llegados a este punto, se necesita un sistema que ayude a agilizar y actualizar la información. Para ello, en el Cuadro 10 se describe de forma global cómo funciona un sistema o software de automatización del CM.

### ¿Cómo podemos poner en marcha el cuadro de mando?

Hasta este momento sólo se han analizado la planificación y el diseño de un CM. Las siguientes fases son la implantación y el seguimiento. En el Cuadro 11 se observa la evolución de todo el proceso.

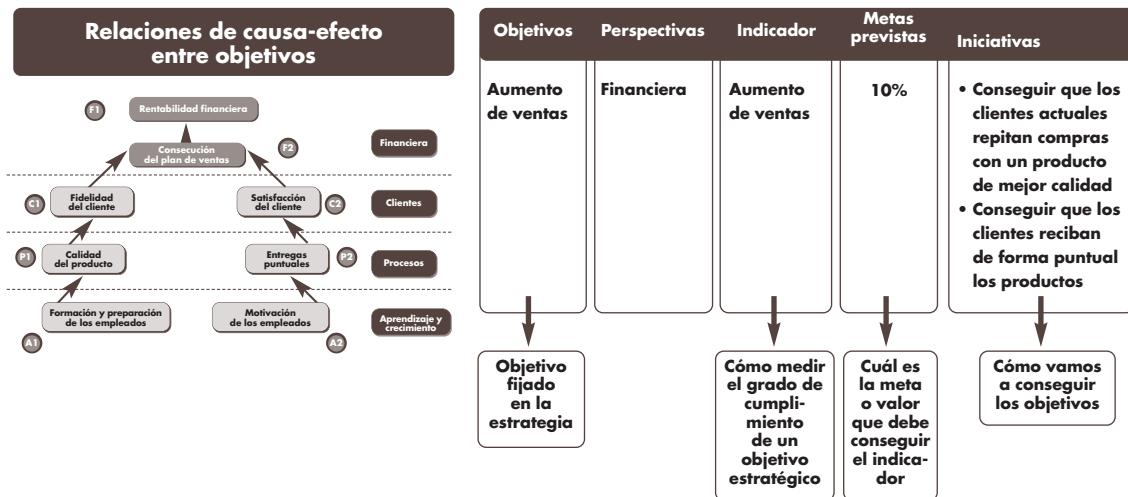
### ¿Cuál es la esencia del cuadro de mando?

Una vez llegados hasta aquí, se puede responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es y para qué sirve un CM?
- ¿Cuáles son los beneficios de un CM para mi empresa?

## Cuadro 7

### Relación entre los elementos del cuadro de mando



## Cuadro 8

### Relación entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Objetivos	Perspectivas	Indicador	Metas Previstas	Metas reales	Desviación
Rentabilidad financiera	F1	Beneficios/ventas	5%	3%	-2%
Consecución del plan de ventas	F2	Aumento de ventas	10%	5%	-5%
Fidelidad del cliente	C1	Porcentaje de aumento de ventas al cliente actual	6%	3%	-3%
Satisfacción de los clientes	C2	Número de quejas	100	197	97
Calidad del producto	P1	Porcentaje de devoluciones sobre ventas	5%	8%	3%
Entregas puntuales	P2	Porcentaje de entregas no puntuales	10%	15%	5%
Formación de los empleados	A1	Número de horas en cursos de calidad	160	65	-95
Motivación de los empleados	A2	Número de sugerencias implantadas	10	3	-7

## Cuadro 9 Relación entre indicadores y responsables

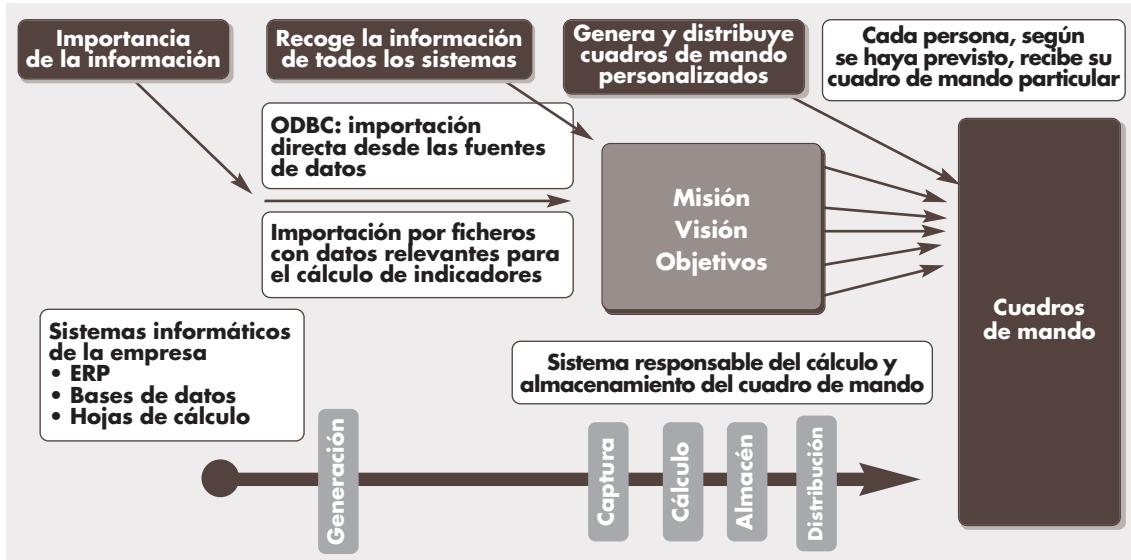
Objetivos	Perspectiva	Indicador	Relación entre indicadores	Responsables
Rentabilidad financiera	F1	Beneficios/ventas	F2	Dirección general y dirección financiera
Consecución del plan de ventas	F2	Aumento de ventas	C1 y C2	Dirección comercial
Fidelidad del cliente	C1	Porcentaje de aumento de ventas al cliente actual	P1 y A1	Dirección comercial
Satisfacción de los clientes	C2	Número de quejas	P2 y A2	Dirección comercial
Calidad del producto	P1	Porcentaje de devoluciones sobre ventas	A1	Dirección de fábrica y logística
Entregas puntuales	P2	Porcentaje de entregas no puntuales	A2	Dirección de fábrica y logística
Formación de los empleados	A1	Número de horas en cursos de calidad		Dirección de fábrica y dirección de recursos humanos
Motivación de los empleados	A2	Número de sugerencias implantadas		Dirección de fábrica y dirección de recursos humanos

- ¿Qué puede implicar crear un CM en mi organización?
- ¿Cómo se diseña e implanta un CM eficaz?
- ¿Qué recursos necesito para implantar y mantener un CM?
- ¿Cómo se debe iniciar la puesta en práctica de un CM?
- ¿Qué problemas pueden aparecer cuando se implanta un CM en mi empresa?

Lo más importante es conocer las ventajas que puede proporcionar un CM. Es una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia de una organización en resultados y, además:

- comunicar a la organización cómo puede conseguir los objetivos estratégicos;
- medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados;
- confirmar que los objetivos marcados en la planificación estratégica también se están cumpliendo.

## Cuadro 10 La automatización de un cuadro de mando



## Cuadro 11 Metodología para planificar, diseñar e implantar un cuadro de mando



FUENTE: [www.sistemacontrolgestion.com](http://www.sistemacontrolgestion.com).

La aplicación de esta herramienta de gestión y planificación estratégica permitirá a la dirección centrar sus esfuerzos y recursos en lo que considere más importante para conseguir los resultados previstos.

Publicado en Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad nº 62.