

Aspectos prácticos de la implantación del cuadro de mando integral

¿Es compleja la implantación del cuadro de mando integral?

John Headley

Director de Planificación y Presupuestos de Sanitas

El cuadro de mando integral (CMI) pretende superar el concepto financiero histórico de la empresa, para convertirse en una herramienta para la toma de decisiones de cara al futuro.

El porqué del cuadro de mando integral

Conviene empezar con una pregunta básica: ¿por qué queremos implantar un CMI? No es que falten precisamente informaciones de gestión dentro de la empresa: la **gran mayoría de las compañías medianas y grandes cuentan** ya con algún sistema de informes financieros y no financieros, normalmente de periodicidad mensual. Cuando la empresa pertenece a un grupo, dichos informes han de adaptarse a las pautas de reporting establecidas por la casa matriz.

Debilidades de los informes de gestión

Kaplan y Norton, en su libro *The Balanced Scorecard*, analizan las debilidades del reporting tradicional. En primer lugar, se da demasiada importancia a las cifras contables. Por su naturaleza, el punto de mira de los resultados económicos es hacia atrás -el ejercicio o mes ya cerrado-. Es como mirar por el retrovisor, que por supuesto es importante cuando uno conduce un coche, pero lo más importante es mirar la carretera que hay delante. Además, hay importantes activos o ventajas competitivas de la empresa que no figuran ni en el balance ni en la cuenta de resultados. Se pueden citar, por ejemplo: el conocimiento y la creatividad de las personas, el valor de una marca, los niveles de servicio al cliente, etc.

No se pretende restar importancia a los resultados financieros, ya que está claro que una empresa no puede sobrevivir si no genera beneficios para sus accionistas. No obstante, a veces los estados financieros sólo cuentan una parte de lo que está pasando en la empresa.

La obsesión con el corto plazo

Kaplan y Norton citan el ejemplo de la empresa que recorta la inversión en investigación y desarrollo. El recorte en el gasto genera más beneficio, y parece que la empresa va bien. Pero la acción sólo genera buenos resultados a corto plazo: a medio y largo plazo, la empresa se queda sin productos nuevos y pierde cuota de mercado. Aquí vemos una segunda debilidad del reporting típico de las empresas, que es que se centre exclusivamente en el corto plazo. Esto refleja la presión para cumplir el presupuesto del ejercicio. Casi todos los informes y modelos de reporting de las empresas comparan el resultado del mes y el año en curso con un presupuesto. Es menos habitual medir si la empresa está en línea para cumplir objetivos más allá del ejercicio actual. (Aquellos incentivos para directores que giren alrededor del cumplimiento del presupuesto anual contribuyen a esta "fijación" con el corto plazo).

Un cuadro de mando integrado

El CMI nace como una manera práctica de solventar estas debilidades y conseguir un reporting más revelador y útil para la dirección. Es una forma de combinar medidas financieras y no financieras, con el propósito no sólo de mostrar si la empresa va bien a corto plazo, sino también de verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir las metas establecidas a tres, cinco o incluso más años. En definitiva, no es sólo un seguimiento de las actividades día a día, sino que cuenta con las suficientes medidas para hacer un mayor seguimiento de todos los aspectos estratégicamente importantes dentro de la empresa. También son fundamentales los vínculos que existen entre las

distintas estrategias y medidas que figuran en el CMI, es decir, que todas las estrategias conduzcan hacia el mismo fin.

Aclarar y comunicar la estrategia

Desarrollar y lanzar un CMI es una oportunidad de oro para debatir, aclarar y documentar la estrategia de la empresa. El proceso de seleccionar y definir las estrategias y las medidas es tremendamente interesante, porque, bien manejado, provocará un debate sobre cuáles son los objetivos de la empresa, y cómo se deberían conseguir. Una vez definido el formato, el CMI se actualiza y emite periódicamente; es recomendable hacerlo cada trimestre. Constituye un buen motivo para celebrar reuniones de la dirección en las que se comenta el progreso hacia las metas estratégicas, dónde están los problemas, cómo se pueden reforzar los planes de acción, etc.

Un buen CMI es también un vehículo de comunicación interna dentro de la empresa. Kaplan, por ejemplo, insiste en que el CMI no sea una información confidencial de la dirección, sino que se comparta con todos los empleados, cuyo trabajo se verá enriquecido por su mayor conocimiento de la estrategia de la empresa, y de la medida en que su trabajo afecta a ésta.

¿En qué consiste un CMI?

El CMI tiene tres componentes principales: misión, estrategias e indicadores (o medidas). Los indicadores o medidas suelen incluir un cuarto elemento, casi lo más importante: unos objetivos. Todos estos elementos están repartidos entre cuatro perspectivas. La relación entre estos componentes se puede ver de una forma gráfica en la figura 1.

Muchas entidades han redactado una misión. La de Sanitas es "ser reconocidos como la compañía líder en los seguros de salud".

Bien definida, la misión sirve para enfocar las estrategias, es decir, todas deben conducir hacia ella. También ayuda con la comunicación de la estrategia dentro y fuera de la compañía. Sin embargo, una misión no es necesaria para desarrollar un CMI.

Estrategias

"Si no sabes hasta dónde vas, ¿cómo sabes cuándo has llegado?". La dirección de la compañía quiere conseguir metas, y por eso se marcan las estrategias. En última ins-

tancia, el objetivo de la empresa suele ser financiero y/o comercial: un crecimiento en beneficios del X% en un plazo de Y años, una cuota de mercado del Z%, etc. Pero normalmente hay más objetivos -también muy importantes- que son necesarios para cumplir estos anteriores. Por ejemplo, mejora en la calidad, reducción en el ciclo de desarrollo de productos, fomento de las habilidades clave de los empleados, servicio al cliente, etc.

Según la metodología del CMI, las estrategias se reparten entre las cuatro perspectivas. Por un lado hay que incluir suficientes estrategias para cubrir todos los aspectos y objetivos más importantes del negocio. Pero por otro lado hay que poner un límite. Con demasiadas estrategias, el CMI será un documento largo y complicado y perderá su impacto. Kaplan recomienda entre 10 y 20 estrategias (en el CMI de Sanitas, por ejemplo, hay 15).

Las cuatro perspectivas

Las cuatro perspectivas son las distintas ópticas desde las que podemos considerar la actuación de la empresa. Combinándolas se consigue el equilibrio o "balance" del CMI, viendo la actuación de una forma más completa.

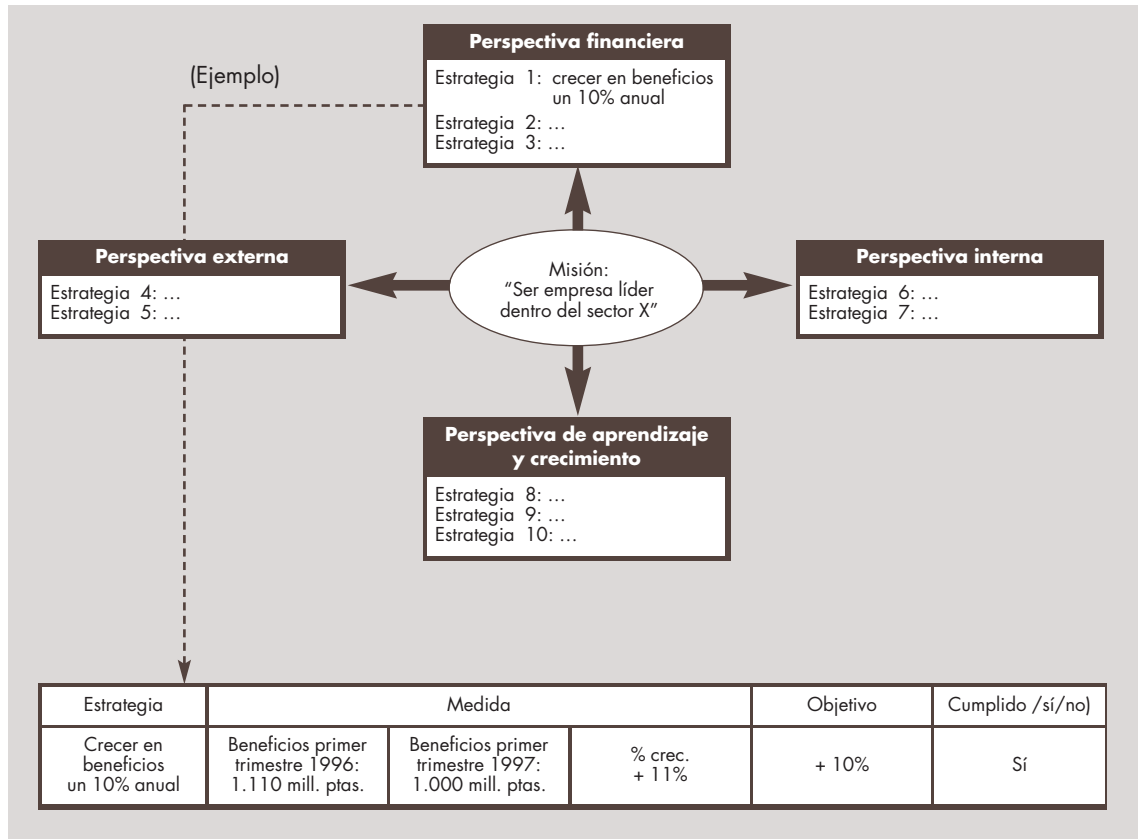
• Perspectiva financiera

En el caso de una sociedad anónima, sería la perspectiva del accionista. ¿Qué quieren los accionistas? Un rendimiento o retorno sobre el capital invertido. Una estrategia típica sería "crecer en beneficios un 10% cada año", que a su vez tendría asociada una medida, que podría ser el beneficio acumulado al cierre trimestral, y el porcentaje de crecimiento frente al mismo período del ejercicio anterior. Una alternativa sería el retorno sobre capital empleado (ROI), que vincula el beneficio obtenido con los recursos empleados para conseguirlo.

Otras posibles estrategias en la perspectiva financiera son crecimiento en dividendos y/o el precio de cotización en bolsa. También se pueden incluir indicadores financieros de segundo nivel, es decir, aquellos que de alguna manera contribuyen al objetivo fundamental de beneficio. En las aseguradoras, por ejemplo, se suele otorgar una gran importancia al ratio de siniestralidad (siniestros como porcentaje de primas), ya que es el componente más importante de la cuenta de resultados. Gestión de costes y márgenes, y el grado de éxito en la consecución de buenos precios de venta también entrarían aquí.

Si usted está pensando en crear un CMI en su empresa, preguntará: "¿Qué estrategias debería incluir en la perspectiva financiera?". El punto de partida es: ¿Qué quie-

Figura 1
Componentes de un CMI



ren los accionistas? Si son inversores, querrán un buen incremento en el valor de sus acciones, preferiblemente acompañado por un flujo de dividendos. Si el accionista es un grupo o multinacional, lo más probable es que ya haya definido los resultados que espera de su filial: beneficio a corto plazo, crecimiento en cuota del mercado sin beneficio, u otros objetivos, dependiendo de la situación y de cómo encaje la filial en la estrategia del grupo.

• Perspectiva externa

Aquí la pregunta es: ¿Cómo nos ven nuestros clientes? En este apartado se incluyen estrategias sobre ventas, cuota del mercado, satisfacción de los clientes, etc.

• Perspectiva interna

¿Cuáles son los procesos internos que tenemos que hacer muy bien para que los clientes sigan comprando nuestro producto? Aquí se consideran las estrategias sobre servicio al cliente, plazos de entrega, calidad, etc.

• Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

La mejor forma de explicar esta cuarta perspectiva es diciendo que sirve para captar aquellos elementos que las demás perspectivas no cubran. Bien diseñadas, las estrategias y medidas de las tres perspectivas citadas anteriormente -financiera, externa e interna- nos mostrarán si la empresa está en el buen camino para cumplir sus objetivos en este momento. Pero en muchos sectores el entorno competitivo sufre cambios cada vez más profundos y rápidos. Frente a estos cambios, las mejores estrategias pueden venirse abajo.

Por lo tanto, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje mide la capacidad de la empresa para adaptarse a los constantes cambios en el entorno, el mercado, la economía y la tecnología. Se contemplan aspectos como el conocimiento que existe dentro de la empresa, su flexibilidad, o la rapidez en el lanzamiento de nuevos productos. Las estrategias y medidas dentro de esta perspectiva típicamente tocan temas que podrían clasificarse "de recursos humanos". Por ejemplo, desarrollar las competencias clave de la empresa, fomentar la motivación y el desempeño de las personas, planes de sugerencias, etc.

Esta cuarta perspectiva es la más difícil de explicar y, sin duda, es aquella en la que más difícil resulta definir estrategias coherentes vinculadas con unos indicadores que funcionan.

Indicadores

Cada una de las estrategias que figura en las cuatro perspectivas tendrá uno o más indicadores (es decir, medidas), mediante los cuales se pretende mostrar si la empresa está en el camino para cumplir dicha estrategia. Por ejemplo, la estrategia "mejorar la atención telefónica" (perspectiva interna) podría tener como medida el porcentaje de llamadas perdidas (dato disponible automáticamente en una centralita moderna), o el tiempo medio empleado en contestar una llamada. Otra posibilidad consistiría en los datos de encuestas en las que se pregunta a los clientes si están satisfechos con la atención telefónica.

Objetivos

En todos los casos, lo que hace falta es contrastar el dato real con un objetivo, que podría ser el presupuesto, la cifra del año pasado más un X% de mejora, las cifras del mejor competidor, etc. En definitiva, el indicador compara un dato real y un objetivo, y dentro de unos márgenes de tolerancia, el resultado de esta comparación demuestra si la empresa está consiguiendo su estrategia.

¿Cuál es el proceso de desarrollo?

Los comentarios que se exponen a continuación reflejan en gran medida las ideas de Kaplan y Norton en su libro *The Balanced Scorecard*, más algunas opiniones del escritor. Por regla general, estas ideas son pautas, que cada empresa modelará a su conveniencia.

La figura del arquitecto del CMI

Kaplan y Norton ponen gran énfasis en la figura del "arquitecto", que es el líder de proyecto y el último responsable de coordinar el diseño de las estrategias, indicadores, etc. En algunos casos existe también un comité, para poder contar con las aportaciones de las distintas áreas de la empresa. Esto es positivo, pero es importante que exista alguien para liderar el proyecto y acortar el debate, con el objetivo de sacar el proyecto adelante dentro de un plazo razonable.

¿Quién debe ser el arquitecto?

El arquitecto debe entender el negocio y conocer los datos que se manejan dentro de la empresa. El papel parece propio del área financiera. Sin embargo, hay que acordarse de que el CMI es un intento de llegar más allá del reporting tradicional, y existe el riesgo de que si se le encarga a los financieros, el CMI sea "el mismo vino en una nueva botella".

Papel del máximo ejecutivo

Es básico el compromiso del máximo ejecutivo dentro de la unidad de negocio (presidente, consejero delegado, etc.). No es necesario que esté involucrado en el diseño de todos los detalles del CMI, pero sí tiene que transmitir su visión de hacia dónde va la empresa, de tal manera que el arquitecto lo pueda reflejar en el diseño del mismo. Si el máximo ejecutivo no lo apoya al 100%, es probable que al final no tenga éxito, ya que en última instancia nadie le dará demasiada importancia.

Multinacionales

A veces el CMI es un proyecto corporativo de una multinacional, y la filial española tiene que tener el suyo para alimentar la versión consolidada del grupo. Esto no es malo en sí. Pero un CMI "impuesto" en la empresa por su casa matriz sólo funcionará si cuenta con el entusiasmo y compromiso de la dirección local, que debería adaptar el diseño según su visión del negocio. Si no, lo más probable es que sea un trámite más de reporting, probablemente con maquillaje, careciendo de sentido en la gestión de la unidad de negocio.

Involucrar a los distintos departamentos

No basta con el apoyo del máximo ejecutivo. También es importante contar con la colaboración de todos los directores que componen el Comité de Dirección de la empresa. Es muy importante involucrar a los distintos responsables a través de workshops y reuniones individuales, para que de alguna forma las estrategias reflejen sus ideas sobre el negocio. A veces, por supuesto, no todos estarán de acuerdo. La empresa normalmente se ajusta a un modelo más jerárquico que democrático, y en esta situación lo normal es que prevalezca la opinión del máximo ejecutivo. No obstante, el debate puede ser tremendamente útil, ya que ayuda a aclarar los argumentos y a dejar más claro qué es lo que se va a medir en el CMI y por qué.

Algunos consejos prácticos

A continuación, expondré algunas orientaciones prácticas, en algunos casos basadas en nuestra experiencia con el CMI de Sanitas.

¿Qué tipo de objetivos?

Cuando se hayan marcado las estrategias y se hayan identificado las medidas más adecuadas, el último paso es poner un objetivo. En este momento entra un elemento de juicio, sobre todo a la hora de decidir hasta qué punto el objetivo debe ser "duro" o "blando".

Podemos tomar como ejemplo la estrategia de "mejorar la atención telefónica", suponiendo que el indicador elegido sea el porcentaje de llamadas perdidas.

Los mejores objetivos son retadores, y es importante que, aunque sean factibles, no sean demasiado fáciles de cumplir. Por ejemplo, si el año pasado se perdieron un 6% de las llamadas entrantes por saturación de las líneas, o un tiempo exce-

sivo en contestar, el objetivo este año debería ser algo más exigente, quizás un 4% o un 5%.

También hay que pensar en medidas y objetivos estratégicos, contemplando los objetivos a medio plazo. Por ejemplo, en una empresa de servicios, un objetivo a un plazo de tres años podría ser el de eliminar las visitas de los clientes a las oficinas y solucionar todos los problemas de los clientes por teléfono. En este caso, se podría hacer un seguimiento a través del CMI, viendo el porcentaje de los contactos con clientes a través del mostrador, y el porcentaje por teléfono, comparando con un objetivo escalonado anual y trimestralmente.

¿Cómo es el formato del CMI?

En nuestro caso, el CMI de Sanitas -que puede servir como ejemplo- se compone de seis páginas, que son las siguientes:

- Página 1: portada.
- Página 2: las estrategias agrupadas por perspectiva (esto no cambia de un trimestre a otro).
- Página 3: un resumen de la situación en el trimestre. Una fila para cada estrategia, detallando por medio de términos breves cuál es la medida y si el resultado es satisfactorio o no (en Sanitas, hemos utilizado la imagen de "semáforo rojo" o "semáforo verde"). Para cada estrategia hay un responsable de su cumplimiento.
- Páginas 4-6: una página para cada perspectiva, con todas las cifras y/o el texto explicando la situación de cada indicador frente al correspondiente objetivo.

Medios y sistemas utilizados

El CMI de Sanitas es un documento confeccionado en Powerpoint. Se ha utilizado este programa para poder crear un documento atractivo. Sin duda otros populares paquetes informáticos disponibles en el mercado también servirían para este fin.

Al parecer, hay compañías que han integrado su CMI dentro de un EIS, de tal manera que el usuario puede acceder on-line y "pinchar" las cifras para hacer una consulta en cascada, por ejemplo, la cifra global de ventas desglosada por producto o región. Éste sería el montaje más profesional. Pero no debemos olvidar que podemos lanzar el CMI como un informe en papel con la ayuda de un PC, siendo ésta la solución más rápida, barata y flexible.

¿Quién proporciona los datos?

El CMI incluirá datos de muchas fuentes dentro de la empresa. Algunos serán datos "puros y duros", como cifras contables. Otras serán índices, que alguien tiene que calcular. En algunos casos, los datos serán la "propiedad" de algún departamento en concreto, por ejemplo los resultados de estudios de mercado, que suelen ser gestionados por el Departamento de Márketing.

Es recomendable pedir la colaboración de los responsables de los distintos departamentos no sólo en el diseño del CMI, sino también en la aportación de los datos. Si el arquitecto insiste en obtener todos los datos personalmente, tendrá un gran pico de trabajo cada trimestre y, lo que es peor, es probable que los responsables de los distintos departamentos rechacen los datos y resultados del CMI, buscando "errores" en lugar de fijarse en los mensajes que el CMI pretende transmitir.

El único riesgo es que algunos de los responsables encargados de proporcionar datos caigan en la trampa de maquillar los resultados, normalmente desde un punto de vista defensivo. Mientras que el arquitecto debe, por un lado, respetar el conocimiento y los puntos de vista de sus colegas que le ayudan a confeccionar el CMI, por otro, siempre será consciente de la necesidad de comprobar y fiscalizar los datos que le llegan.

Indicadores "difíciles"

El CMI está basado en la filosofía "si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". La premisa de Kaplan y Norton es que si algo es importante, debemos buscar alguna forma de medirlo. Claramente algunas cosas (beneficios, ventas, llamadas perdidas) son más fáciles de medir que otras (las habilidades de los empleados, el prestigio de la marca, la flexibilidad de la empresa, etc.). Al parecer, es muy normal, durante el diseño de un CMI, que la dirección de la empresa esté de acuerdo en que algo es muy importante, y en que por lo tanto debería figurar como una estrategia dentro del CMI, pero que luego no existe ninguna medida ni sistema de seguimiento de este "algo".

Un ejemplo de Sanitas donde no ha sido fácil encontrar el indicador justo es la calidad médica proporcionada por los médicos y hospitales del cuadro a los asegurados. Todo el mundo dentro de la empresa reconoce que es quizás el factor más importante en cuanto al "producto" o seguro que comercializamos. Todos tenemos alguna idea acerca de la calidad médica: un médico que cuenta con la titulación apropiada para tratar una determinada patología, un laboratorio moderno y eficaz donde se realiza un análisis rápido y correcto, un hospital con todo el equipo médico que pudiera ser necesario en cualquier emergencia, también con la máxima higiene para evitar infecciones, etc. De hecho, hay muchas personas dentro de Sanitas que velan por asegu-

rar esta calidad. Algunos de estos elementos -cada vez más- se controlan y se miden, por ejemplo la calidad de las pruebas diagnósticas realizadas en los laboratorios, donde Sanitas ha sido la primera y hasta ahora la única compañía en su sector que exige que los laboratorios concertados participen en un programa independiente de control de calidad. Sin embargo, otros elementos de calidad resultan más difíciles de medir, como los outcomes o resultados clínicos de las intervenciones quirúrgicas.

En este caso, lo que no se debería hacer es excluir la estrategia en cuestión porque no haya ningún indicador disponible para medirlo. Si algo es importante, debería figurar como una estrategia. Buscar las medidas es otra tarea, y es posible que se tengan que emitir las primeras ediciones del CMI con la estrategia pero sin el indicador correspondiente (se puede poner "pendiente desarrollo del indicador"). Es decir, cuando topamos con el problema de que nos faltan datos, en vez de desanimarnos y reducir el alcance del CMI para evitar el problema, deberíamos aprovechar el proyecto del CMI, que puede generar mucha energía dentro de la empresa, para desarrollar nuevos sistemas de medición.

Casi siempre existe un indicador, aunque no sea 100% "perfecto". En el caso de la calidad médica de Sanitas, tenemos medidas sobre la calidad de pruebas diagnósticas, algunos aspectos de la actuación de los médicos, las dotaciones de los hospitales concertados, etc. En un principio, lanzamos el CMI utilizando estas medidas. Reconocemos que faltan otros indicadores -por ejemplo, medidas de resultados clínicos de las intervenciones quirúrgicas- y, en la medida de lo posible, intentamos implantar los sistemas y procedimientos necesarios para conseguir aquellos datos que faltaban.

¿Cada cuánto tiempo?

En un principio, el objetivo es desarrollar y acordar el diseño del CMI. Una vez establecido, los indicadores deberían actualizarse periódicamente. Lo más normal es hacerlo cada trimestre. Cada mes es demasiado, puesto que ya existen otros informes de gestión para controlar el negocio "día a día". En cambio, si sólo se confecciona el CMI una o dos veces al año, será difícil reaccionar a tiempo cuando éste indica que algún asunto merece más atención.

Cada año se debería repasar el diseño del CMI, adaptando sus estrategias a los cambios habidos en las estrategias de la empresa. En realidad, es un proceso que no se acaba nunca, ya que la estrategia va evolucionando constantemente.

¿A quién se distribuye?

Es conveniente tener claro a quién va dirigido el CMI antes de abordar el diseño. Normalmente va dirigido a la dirección de la unidad de negocio, ya que más que

nada es una herramienta de gestión. También se puede comunicar por toda la jerarquía de la empresa, normalmente desde arriba hacia abajo. Podrían surgir problemas con datos confidenciales o complejos. Respecto a ello, Kaplan tiene una visión muy clara: el CMI debería ser compartido con todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Es un objetivo más válido, aunque a veces los problemas son demasiados. En este caso, se pueden desarrollar CMI simplificados, o por departamento, para comunicar el mensaje del CMI a todo el equipo.

El CMI también es un vehículo para comunicación hacia arriba, es decir, para explicar el progreso de la empresa a la casa matriz.

El consejo más importante

En la mayoría de las empresas, el CMI tendrá que luchar para conseguir la atención de los altos ejecutivos (compitiendo con los resultados financieros, los informes mensuales, estudios puntuales, correo electrónico, etc.).

Por eso, es conveniente que el CMI no sea excesivamente largo, que sea agradable de leer y que comunique un mensaje claro. También es importante esforzarse para conseguir una presentación lo más profesional posible. Por muy bien diseñado que esté, si no es atractivo de leer, con un mensaje claro, no va a captar la atención de los máximos ejecutivos, y todas las horas de trabajo invertidas en su confección se habrán perdido.