

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (CMI o BSC)

Resumen de las fuentes bibliográficas citadas al final del documento

Cátedra de Planificación y Análisis Estratégico de la empresa

¿Qué es el CMI?

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta concebida para gestionar integralmente una organización. Consiste fundamentalmente en un sistema de indicadores que dan cuenta del cumplimiento y los esfuerzos de logro de los objetivos estratégicos.

Se puede aplicar tanto a entidades con fines de lucro (Empresas de telecomunicaciones, manufactura, compañías de transporte aéreo, etc.) como a las no lucrativas (hospitales estatales, ONG's, gobierno central, gobiernos locales, etc.).

El cuadro de mando integral es de alta utilidad y eficacia ya que contribuye a cuatro grandes propósitos:

1. Facilita la **ejecución** de la estrategia planeada en la organización.
2. Permite alinear los objetivos y acciones en los distintos ámbitos y niveles de la organización con la estrategia global.
3. Garantiza el proceso de control estratégico mediante indicadores financieros y no financieros.
4. Contribuye a la rendición de cuentas.

El CMI responde principalmente a dos problemas: a. la existencia de una baja cantidad de organizaciones que son capaces de ejecutar un plan estratégico con éxito y; b. la predominancia de informes de control basados en indicadores financieros no vinculados con objetivos estratégicos, muchos de los cuales requieren indicadores no financieros. En ese sentido, el CMI reúne de manera equilibrada indicadores financieros y no financieros.

En su forma más básica, el Cuadro de Mando Integral incluye cuatro áreas genéricas que se denominan perspectivas y cuyo objetivo es dar seguimiento a la ejecución de las estrategias. Las perspectivas básicas (pueden ser incorporadas otras a juicio de la organización), son:

1. **Financiera:** Incluye los aspectos relacionados con el dinero. En entidades lucrativas la perspectiva financiera representa el resultado final de la estrategia pues se espera generar un retorno adecuado a los inversionistas o accionistas. La organización debe identificar cuáles son sus estrategias de productividad y crecimiento para generar un retorno sustentable para los accionistas. En entidades no lucrativas esta perspectiva está en función de intereses de donantes o contribuyentes.
2. **Cliente (o Comercial):** Está en función de los intereses de los clientes, los usuarios o los beneficiarios de la organización y se relaciona con las características de los productos o servicios que reciben los clientes, como la calidad de los productos (materiales, durabilidad, dimensiones, funcionalidad, utilidad, economía); calidad de los servicios (confiabilidad, seguridad, oportunidad, empatía, equidad, aspectos tangibles del servicio).

3. **Procesos Internos:** Se refiere a los flujos de actividades a través de los cuales se elaboran todos los servicios o productos. Incluyen los flujos de actividades de apoyo (la logística y los trámites administrativos) y los procesos de gestión (toma de decisiones, planificación, rendición de cuentas). En esta perspectiva se busca contar con procesos simplificados de trabajo que posibiliten la eficiencia en todas las operaciones. También contempla cuáles son las mejores condiciones para lograr un trabajo eficaz y eficiente por parte de los trabajadores (contar con los medios o recursos que necesitan para hacer bien su trabajo).
4. **Aprendizaje:** Se refiere al desarrollo de las capacidades, competencias y confiabilidades que deben tener todos los trabajadores para desempeñar de la mejor manera sus cargos; es decir, para ejecutar adecuadamente las actividades que forman parte de los procesos internos y con los cuales se brindan los productos o los servicios a los clientes internos o externos. En síntesis; bajo esta perspectiva se busca convertir a las empresas o instituciones en organizaciones que aprenden continuamente; teniendo en cuenta que los trabajadores no solo deben saber hacer sino que deben saber pensar.

Diseño del CMI

Para diseñar el CMI, la empresa debe haber elaborado previamente sus objetivos y estrategias de largo plazo, las cuales normalmente se establecen mediante la Planificación Estratégica.

Una vez que se tiene claridad de los objetivos y estrategias de largo plazo que se quieran desarrollar, éstas se descomponen en acciones más concretas (objetivos estratégicos), las cuales se organizan en las cuatro perspectivas básicas (o más si se han incorporado otras a juicio de la empresa), las que deben estar vinculadas bajo una relación CAUSA – EFECTO. A esto se le conoce como desarrollo del mapa estratégico.

En la figura 1 se muestra un mapa estratégico donde el orden de las perspectivas está con base en punto de vista de una organización con fines de lucro. En el caso de la figura 2 muestra el orden para una organización sin fines de lucro. Ambas son diferentes porque en el primer caso el propósito fundamental de la organización es el rendimiento financiero, mientras en el segundo es el cumplimiento del pacto social fundamental de la organización.

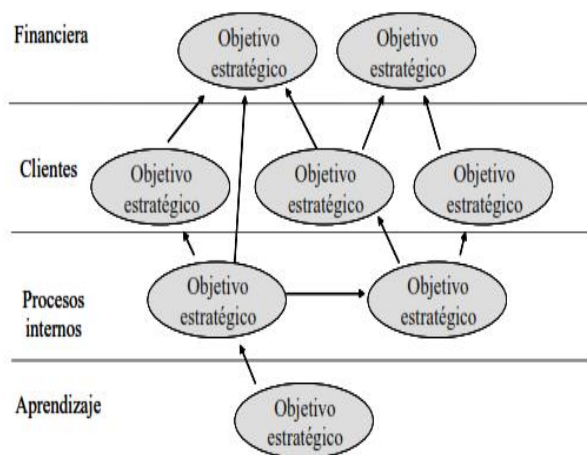


Figura 1. Modelo genérico de un mapa estratégico.

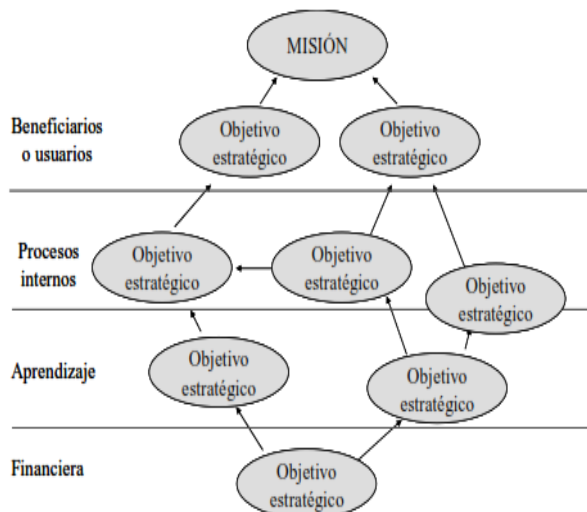


Figura 2. Modelo genérico de un mapa estratégico para una entidad no lucrativa.

Por lo tanto, para elaborar un CMI se requiere:

1. Contar previamente con el objetivo a largo plazo de la empresa así como con las estrategias para llevarlo a cabo. Estas son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto.

Ejemplo:

Objetivo de la Empresa: Aumentar la participación en el mercado para lograr mayores ingresos.

Estrategia: Penetración del mercado por medio de campañas publicitarias y un mejor servicio al cliente.

2. Definir el orden de las perspectivas, que dependen de la naturaleza de la organización (si son organizaciones con o sin fin de lucro).

Ejemplo:

Asumiremos que la empresa es una panificadora, por lo tanto la perspectiva financiera se coloca de primero (en la parte superior del mapa estratégico) y en la base se coloca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVO EMPRESARIAL: Aumentar la participación en el mercado para lograr mayores ingresos.

ESTRATEGIA: Penetrar el mercado por medio de campañas publicitarias y un mejor servicio al cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	
CLIENTE	
PROCESOS	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	

3. Definir acciones más concretas (objetivos estratégicos) a partir del objetivo general y la estrategia de la empresa y clasificarlos según corresponda en cada perspectiva del CMI.

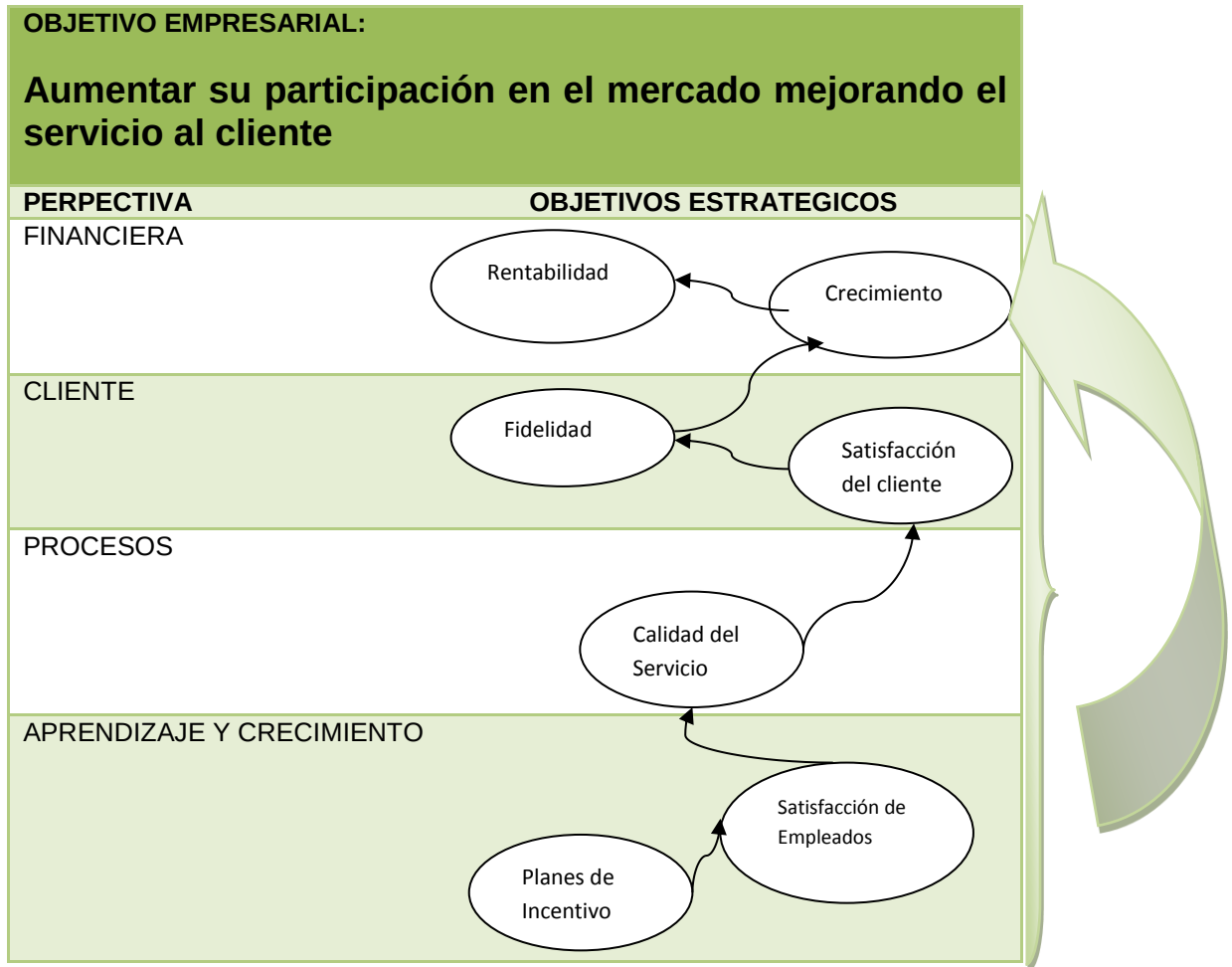
Ejemplo:

OBJETIVO EMPRESARIAL: Aumentar su participación en el mercado mejorando el servicio al cliente	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	1. Incrementar la rentabilidad para tener mejor relación costo/utilidad 2. Aumentar la participación en el mercado en un 5% para incrementar nuestros ingresos brutos.
CLIENTE	1. Mantener nuestros clientes actuales para consolidar nuestro mercado. 2. Mejorar nuestros índices de satisfacción al cliente para demostrar nuestra mejora en calidad del servicio.
PROCESOS	1. Revisar nuestros estándares de calidad del servicio y otros para asegurar una mejora y estabilidad en la calidad de los productos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Mantener satisfechos a nuestros empleados para lograr menor rotación de personal.

2. Elaborar planes de Incentivos que permitan incrementar la generación de ideas de mejora y atención del cliente.

4. Relacionar y corroborar los objetivos: Se deben colocar los objetivos en cada perspectiva y se debe relacionar cada objetivo bajo la relación CAUSA – EFECTO. (Nota: Los objetivos en el mapa, o en los cuadros, por razón de espacio, a veces se nombran con una palabra clave que los identifica, sin embargo, deben formularse correctamente para evitar ambigüedades con un qué un para qué, un verbo en infinitivo).

Ejemplo:



Relación causa y efecto

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos del mapa estratégico, se deben emplear las palabras SI y ENTONCES. Por ejemplo,

- ✓ SI realizamos Planes de Incentivos ENTONCES mejoraremos la satisfacción de los empleados,
- ✓ SI mejoramos la satisfacción de los empleados, ENTONCES produciremos un Servicio de Calidad,
- ✓ SI obtenemos calidad en el servicio, ENTONCES lograremos la satisfacción del cliente,
- ✓ SI logramos la satisfacción del cliente, ENTONCES provocaremos la fidelidad del cliente,

- ✓ SI tenemos la fidelidad del cliente, ENTONCES se generara un crecimiento en las ventas,
- ✓ SI tenemos un crecimiento en las ventas, ENTONCES aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

Nota: Es probable que al terminar de leer el mapa estratégico del ejemplo, quede la impresión que todas las acciones tenían por finalidad aumentar la RENTABILIDAD, de la empresa, ya que esta es parte de la última perspectiva en las empresas con fines de lucro. Sin embargo, esto es un error ya que el mapa estratégico y, el CMI en general, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica.

La estrategia de la empresa del ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo de aumentar la participación del mercado, pero esto conlleva efectos en otras perspectivas, producto de la descomposición de la estrategia, como precisamente, incrementar la rentabilidad de la empresa. Por esa razón y para evitar este error, siempre debe estar en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como está conformada esa estrategia, y así se dibuje el camino que se va a seguir.

5. El siguiente paso es generar indicadores: El principio básico es “si no se puede medir no se puede gestionar”. Es necesaria definir indicadores que midan la actuación de cada objetivo estratégico.

Ejemplo:

Para el objetivo Rendimiento se puede usar el indicador ROI (Return of Invest -Retorno de la inversión-), cuya fórmula es:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad de la Gestión}}{\text{Total Activos}} * 100\%$$

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI

6. Una vez establecidos los indicadores se deben establecer las metas: Las metas son las que determinan las brechas de desempeño e impulsan a la organización hacia la mejora. Las metas deben establecerse siempre con un horizonte de Largo Plazo (3 a 5 años). También las metas pueden establecerse con hitos intermedios que permitan identificar si la organización **va por el camino de mejora de acuerdo** a lo esperado.

Para establecer una meta, **lo primero que debe conocer la empresa es su situación actual y de esta forma establecer y generar la brecha que va a impulsar a la organización a mejorar con el fin de lograr la meta propuesta. En otras palabras, la brecha es la diferencia entre la situación actual de la empresa en el indicador en estudio y la meta establecida para ese indicador.**

Ejemplo:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta
-------------	----------------------	-----------	-----	------

FINANCIERA	Rentabilidad	ROI	6%	10%
-------------------	--------------	-----	----	-----

- Proponer las iniciativas para lograr las mejoras y cerrar las brechas propuestas con las metas determinadas. Estas iniciativas son los proyectos que la empresa deben emprender con el fin de mejorar y crecer.

Ejemplo:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta	Iniciativa
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción del personal	Tiempo promedio de labor del empleado	2.5 años	3.5 años	Realizar proyecto de identificación con la empresa y planes conexos

Nota: Es importante aclarar que algunos consultores consideran que no es necesario definir iniciativas para los objetivos estratégicos de las perspectivas Financieras ni de Clientes. Según ellos, las iniciativas deben impactar solo los objetivos de las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento. Los impactos de los objetivos internos (Perspectiva Procesos y Aprendizaje) se visualizan o traducen a las perspectivas de clientes y financiera a través de las relaciones causa – efecto. También se sugiere que todos los objetivos internos sean impactados por al menos una iniciativa.

- Por último se debe enriquecer el CMI con información relevante para la organización en procura de dar mayor confiabilidad y trazabilidad

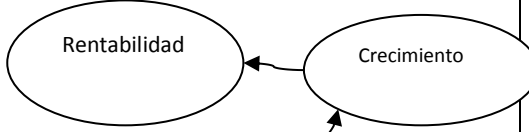
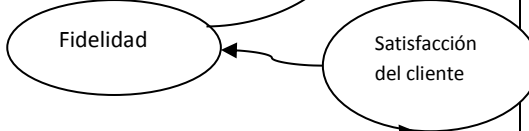
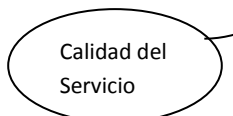
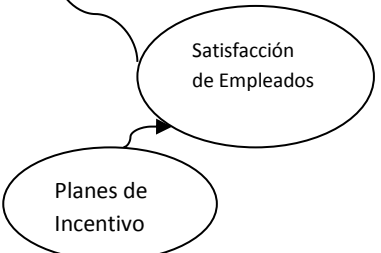
Ejemplo:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta	Frecuencia de revisión	Formula	Fuente	Responsable	Iniciativa
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI	6%	10%	Mensual	Utilidad/Total Activos	Sistema ERP	Gerente General	N/A

A continuación se muestra un ejemplo completo del CMI:

OBJETIVO EMPRESARIAL:

Aumentar la participación en el mercado mejorando el servicio al cliente

PERPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta	Frecuencia de Medición	Fuente	Responsable	Iniciativa
FINANCIERA		Rentabilidad	ROI	6%	10%	Semestral	Sistema ERP	Gerente Financiero	N/A
		Crecimiento	Tasa de crecimiento de ventas	5%	▲ 12%	Anual	Sistema CRM	Gerente de Ventas	
CLIENTE		Fidelidad	Cantidad de clientes	20	Actual + 10%	Anual	CRM	Gerente de Ventas	N/A
		Satisfacción del cliente	Promedio de Satisfacción	N/A	= > 8 ptos.	Semestral	CRM	Gerente de Ventas	
PROCESOS		Calidad del Servicio	Índice de calidad	N/A	Tener sistema ISO de calidad	Trimestral	Sistema de Calidad	Gerente de Calidad.	Mejorar y documentar procesos. Implementar ISO.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Planes de Incentivo	Nuevas ideas generadas con pago de comisiones	N/A	10 por semestre	Semestral	CRM	Gerente de RH	Capacitar al personal y comunicar plan
		Satisfacción de Empleados	Tiempo medio de permanencia en la empresa	3.5 años	4.5 años	Trimestral	Sistema de RH.	Gerente de RH	Proyecto de identificación con la empresa

Control estratégico vs. Control operativo

Dado el énfasis del Cuadro de Mando Integral en medir los avances y resultados del plan estratégico de la organización, puede confundirse esta herramienta con una simple de control operativo. Por esta razón se resume a continuación un artículo de Ryszard Barnat, Phd, que hace clara la diferencia entre ambos tipos de control y diferencia el CMI de un simple control operativo.

“El control estratégico requiere datos de más cantidad de fuentes. El control operacional típico utiliza datos de muy pocas fuentes.

El control estratégico requiere datos de fuentes externas. Las decisiones estratégicas se toman normalmente con respecto al ambiente externo en comparación con factores de funcionamiento internos en el control operativo.

El control estratégico se orienta al futuro. Esto está en contraste con las decisiones operacionales del control operativo en las cuales los datos de control dan lugar a decisiones inmediatas que tienen también impactos inmediatos.

El control estratégico se refiere a medir la exactitud de la premisa de la decisión. Las decisiones a partir del control de operación tienden a ser referidas al valor cuantitativo de ciertos resultados.

Los modelos estratégicos del control son menos exactos. Esto en contraste con los modelos de control operacionales, que son generalmente muy exactos en el estrecho dominio en que se aplican.

Los modelos estratégicos del control son menos formales. Los modelos que gobiernan las consideraciones en un problema estratégico del control son más intuitivos.

La necesidad dominante en el análisis del control estratégico es la flexibilidad del modelo. Esto está en contraste con el control de la operación, para el cual el cálculo cuantitativo eficiente es generalmente muy deseable.

La actividad dominante en el análisis del control de la gerencia es la generación de alternativas. Esto es diferente al problema operacional del control, en el cual, en muchos casos, todas las alternativas del control se han especificado por adelantado.

El paso dominante del análisis en operaciones es descubrir exactamente qué sucedió. La habilidad dominante requerida para el análisis del control de la gerencia es la creatividad.

Las variables dominantes de la acción en control estratégico son de la organización. En el control operacional los factores técnicos tales como niveles de trabajo, los niveles de la producción, la opción de materiales, y los similares son predominantes.

El control estratégico tiene poca repetición a diferencia del control operativo.

Los datos de control estratégicos son agregados. Los datos de control operativo son desagregados y se utilizan casi en el nivel de la transacción.

Los datos de control estratégico son menos exactos. Los datos de control operativo necesitan ser tan exactos como sea posible.

La recepción de datos para el control estratégico es más esporádico, en cambio para el control operativo los datos se brindan casi cuando se producen las acciones.

Los datos de control estratégicos son menos procesables por la computadora. El control estratégico que se presenta en el ambiente de la organización no está disponible fácilmente.

Los planes de contingencia son menos posibles en el control estratégico. La idea entera de los planes de contingencia es mucho más difícil en la arena estratégica pues es muy difícil generar todas las acciones posibles en un problema estratégico, donde las alternativas son demasiado numerosas y complejas.

El análisis de variación preprogramado es menos posible en el control estratégico. Para el control operacional un modelo computacional puede realizar todos los análisis de variación posible (en el sentido de contabilidad). Para el control estratégico es prácticamente imposible automatizarlo.” (Barnat, s.f.)

Bibliografía

Prieto, B. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Tomado el 7 de febrero del 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos75/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml#ixzz2KSYtQybP>

Miranda, R. (2007). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral: Guía de trabajo dirigido*. Curso de capacitación en Gerencia Estratégica. Heredia: Universidad Nacional.

Barnat, R. (s.f.) *Diferencias entre el control estratégico y operacional*. Tomado de <http://www.strategic-control.24xls.com/es118> el 15 de febrero del 2013.

Presentaciones de profesores de la cátedra. (varios años)