

Cuadro de Mando Integral (CMI) **(Balanced Scorecard)**

Por Germán Bernate

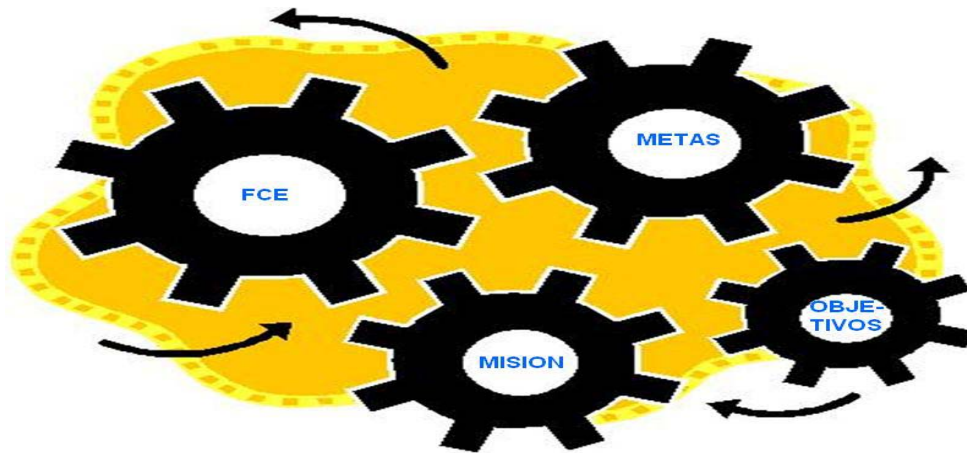
El admirado líder del automovilismo, Juan Pablo Montoya, cuando sale a la pista a trabajar dispone de varios elementos fundamentales: primero, su inmenso valor y arrojo, el conocimiento de la capacidad de sus competidores, conocer el estado de la pista; segundo, el poderoso equipo de trabajo que le acompaña, con sus fortalezas y debilidades; y tercero, su vehículo, con sus facilidades y dificultades para obtener un óptimo rendimiento. En el auto existe, como en todos los carros del mundo, un tablero de control. Allí se encuentran múltiples indicadores: revoluciones por minuto del motor, velocidad, gasolina, presión de las llantas, temperatura del motor, aceite y luces. Además, posee un importante sistema de comunicaciones para que en los Pits sepan que está sucediendo en la pista, con el comportamiento del conjunto piloto y auto. Allí también poseen un tablero de control -en un PC- que muestra el estado general de la carrera y de Montoya en particular.

Un observador desprevenido puede asociar lo anterior con una empresa cualquiera, en alguno de los países de nuestro planeta. Las condiciones son similares, en apariencia. En las organizaciones, por lo general, se poseen indicadores financieros y con ellos se determina el estado de la empresa. Pero, además, existen mucho indicadores:

- a) Liquidez: Índice de liquidez, Prueba Ácida, Capital de Trabajo, Rotación de Capital de Trabajo, Período de cobro, Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación de Inventarios, Días en Inventario.
- b) Actividad: Rotación del Activo Total, Rotación del Activo Fijo.
- c) Rentabilidad: Margen Bruto, Margen Operacional, Margen Neto, Rendimiento de los Activos, Rendimiento de Capital, Rendimiento del Patrimonio.
- d) Apalancamiento: Razón del Endeudamiento, Razón del Pasivo a Patrimonio, Cobertura de Intereses.

Hasta el presente, todos los interesados se encuentran cómodos y confortables con estos indicadores y asumen que llevan el control adecuado de su empresa: ¿tendrán razón?

El profesor John F. Rockart, del Massachusetts Institute of Technology, definió el concepto de Factores Críticos del Éxito y lo publicó con el título 'Chief Executives Define Their Own Data Needs' -Harvard Business Review, marzo abril de 1979, página 81-. Los FCE son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien. Para clarificar este concepto recordemos que la Misión se logra con el cumplimiento de los Objetivos. Los objetivos se logran con el cumplimiento de metas. Y las metas se logran con el cumplimiento de los FCE.



Estos examinan y controlan los procesos del negocio y suministran medidas para conocer su rendimiento. Con estos elementos se toman las decisiones claves del negocio. Los FCE deben ser definidos por todos y cada uno de los Gerentes de la organización, sin distinción de rango.

En este momento existe la sensación de estar trabajando en dos direcciones separadas para ejercer el control de la empresa: disponemos de los Indicadores Financieros y de los FCE. ¿Cómo tomar ventaja de ambos? También se formula esta inquietud: ¿con lo anterior, en efecto, se puede controlar la empresa?

Durante la década de los setenta se comenzó a cuestionar sobre la utilidad de la contabilidad tradicional, que se encuentra centrada en aspectos contables y financieros. La presión del mercado global condujo a las empresas a una nueva estrategia: invertir en investigación, desarrollo de nuevos productos, énfasis en la logística para obtener mejores resultados y comercialización y mercadeo con nuevos métodos. ¿Los Indicadores Financieros y la contabilidad contemplan lo anterior? Ahora, también tenemos una nueva situación: los FCE incluyen temas nuevos e interesantes como la 'satisfacción del cliente', la innovación en productos, la buena calidad, la oportunidad de información, entre muchas cosas nuevas.

Al comienzo de la década de los noventa el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio para tratar de resolver los problemas planteados y buscar una solución acorde con el nuevo milenio próximo a llegar. Todos coincidían en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa y que era necesario incorporar nuevos conceptos. Durante un año y con la participación de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las empresas. David Norton fue el líder del proyecto y Robert Kaplan¹ trabajó como asesor académico.

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final: El Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard-. Allí se contemplan cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente o consumidor, la interna y la de innovación o aprendizaje². El resumen de lo desarrollado en el grupo de trabajo se publicó en el artículo 'The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance' en la Harvard Business Review -enero febrero de 1992-. Con las experiencias vividas por las empresas que

implantaron el CMI se publicó un segundo artículo 'Putting the Balance Scorecard to Work' en la Harvard Business Review -septiembre octubre de 1993. Ahora el número de empresas crece y muchos desean aplicar estas nuevas experiencias. la Planeación Estratégica se beneficia y los resultados son publicados en un tercer artículo: 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System' en la Harvard Business Review -enero febrero de 1996-.

En Estados Unidos, Europa y Asia se está utilizando el CMI tanto por las grandes corporaciones como en las empresas medianas. En Colombia varias multinacionales ya lo han implementado y se espera que en un par de años su uso se extienda en nuestro país.

El CMI permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

a) Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

b) Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

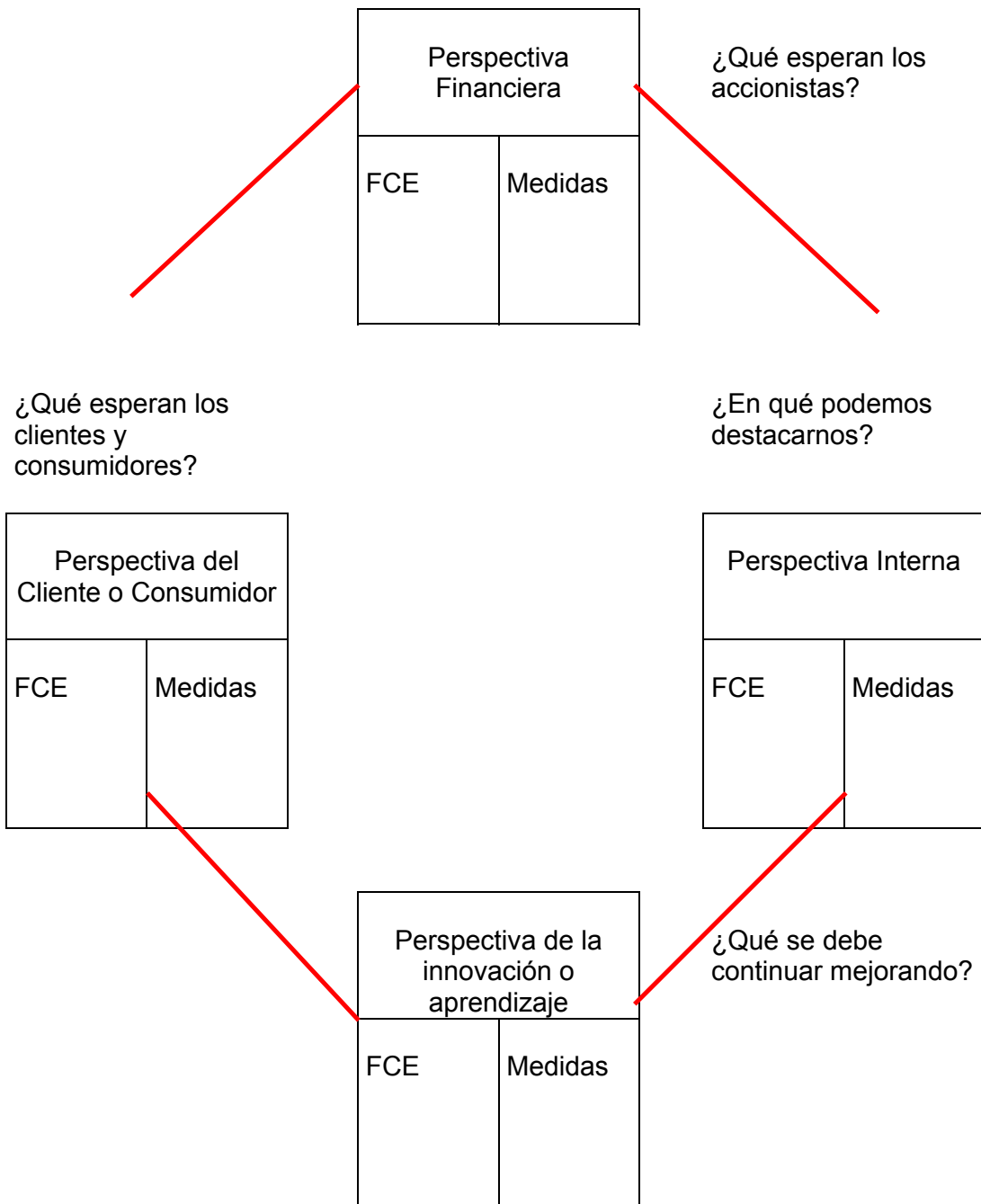
c) Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

d) Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del CMI contribuye, en mucho: a la motivación de los empleados; a mejorar todas las etapas de la Cadena de Valorⁱⁱⁱ; a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.



Cuadro Integral de Mando

-
- ⁱ Kaplan y Norton, 'The Balanced Scorecard'
ⁱⁱ Johnson y Scholes, 'Exploring Corporate Strategy'
ⁱⁱⁱ Porter, 'Ventaja Competitiva'

FCE = Factores Críticos de Exito

Departamento: Gestión empresarial

Director: José María Cuadrado García de Mendoza

Autor: José Manuel Rodríguez Carrasco

Revista: Harvard Business Review, Septiembre–Octubre 2000

Having Trouble with Your Strategy? Then Map It (¿Tiene problemas con su estrategia? Haga una cartografía)

Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Si usted fuera un general del ejército en campaña, le gustaría que sus tropas tuvieran a su disposición cantidad de mapas, con información detallada sobre la misión encomendada, las carreteras que deberían seguir, las ciudades más importantes, la configuración del terreno, estructuras clave como puentes y túneles, las campañas que deberían emprender, las armas a su disposición. Lo mismo ocurre en el mundo de los negocios: el personal necesita una información clara y detallada para ejecutar una estrategia con éxito. No es extraño que las estrategias fracasen cuando los empleados no tienen una visión nítida y minuciosa de la estrategia. En este caso necesitan un mapa estratégico.

Los mapas estratégicos permiten a una organización describir e ilustrar, en lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. De este modo los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y los medios para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la estrategia.

Los mapas estratégicos, en definitiva, incluyen objetivos sobre crecimiento de las ventas, mercados en expansión, fidelización de clientes, el papel de la innovación y la excelencia de los productos, servicios y procesos, y las inversiones que se necesitan en personal y sistemas para cumplir los objetivos diseñados. Desde una perspectiva más amplia, los mapas estratégicos mostrarán cómo se pueden convertir las iniciativas y recursos –incluidos los activos intangibles como la cultura empresarial y el conocimiento de los empleados– en objetivos tangibles.

¿Por qué son necesarios los mapas estratégicos?

En la era industrial las empresas creaban valor transformando materias primas en productos acabados. La economía se basaba en activos tangibles como inventarios, terrenos, factorías y equipos, y cualquier empresa podía describir y documentar su estrategia por medio de herramientas financieras como balances y cuentas de explotación.

En la era de la información las empresas deben crear y utilizar activos intangibles, como las relaciones con los clientes, cualidades y conocimientos de los empleados, tecnología de la información y una cultura corporativa que fomente la innovación, la solución de problemas y en general la mejora de la organización. Los autores argumentan que aunque los activos intangibles son una fuente indudable de ventaja comparativa, no existen herramientas para describirlos y mostrar cómo pueden crear valor. Hay que entender que ningún activo intangible por sí solo puede crear valor si no es en unión con otros activos y con una estrategia que los unifique y les dé significado.

¿Cómo se diseña un mapa estratégico?

Utilizando el supuesto de una empresa de refino de petróleo, Mobil North American, como ejemplo, Kaplan y Norton muestran cómo se construye un mapa estratégico con sus cuatro apartados de finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje, que corresponden a las cuatro perspectivas del cuadro integral de mando. Los autores muestran cómo Mobil utilizó el mapa para transformarse de una compañía centralizada en una descentralizada y orientada al servicio al cliente.

Un mapa estratégico debe comenzar a diseñarse de arriba abajo, empezando con el lugar de destino y describiendo los caminos que llevarán a tal punto. Los directivos deben revisar la misión y los valores básicos de la empresa, por qué existe la empresa y en qué cree. Con esta información se puede desarrollar una visión estratégica de lo que va a ser la empresa en el futuro. Esta visión debe crear una imagen clara del objetivo general de la empresa, por ejemplo ser el líder en beneficios dentro de la industria y cómo llegar a tal objetivo.

Perspectiva financiera

Una vez establecido el objetivo general el mapa continuará con la estrategia financiera a adoptar para crear valor para el accionista. Las organizaciones sin ánimo de lucro, al no tener accionistas, deben comenzar por sus clientes o constituyentes. Las empresas utilizan fundamentalmente dos palancas para su estrategia financiera: crecimiento de ingresos y productividad. Lo que quiere decir que habrá que obtener ingresos procedentes de nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes. Ofreciendo a los clientes actuales productos complementarios.

La productividad tiene a su vez dos partes: una mejora de la estructura de costes de la empresa reduciendo gastos directos e indirectos, y una utilización efectiva de los activos reduciendo las necesidades de capital, fijo y circulante, para un nivel determinado de actividad empresarial.

En general la estrategia de productividad rinde resultados antes que la estrategia de crecimiento, pero una de las grandes ventajas del mapa es la contemplación unitaria de la perspectiva financiera.

Perspectiva de los clientes

La base de la estrategia empresarial es el valor que crea y aporta el cliente, y esto se

hace a través del conjunto de los atributos del producto o servicio, las relaciones con los clientes y la imagen corporativa que la empresa proyecta. Define cómo la empresa se diferencia de la competencia en lo que se refiere a atraer, retener y profundizar las relaciones con los clientes.

Perspectiva de proceso interno

Para alcanzar las dos perspectivas anteriores, la perspectiva de procesos internos se desarrolla a su vez a lo largo de cuatro fases:

- Aumenta la ventaja innovando con nuevos productos y servicios y penetrando en nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.
- Aumenta el valor de la clientela profundizando las relaciones con los clientes actuales.
- Consigue la excelencia operativa mejorando las relaciones con los proveedores, los procesos de coste y calidad, el uso de los activos y la capacidad de planta.
- Establece buenas relaciones de ciudadanía empresarial con grupos interesados en la marcha de la empresa.

Los beneficios derivados de estos procesos se dejan notar en plazos diferentes, así los ahorros de costes derivados de una mejora operativa se notan a corto plazo. El aumento de ingresos derivado de las mejores relaciones con los clientes, suele aparecer a medio plazo. La innovación, como cabe esperar, a largo plazo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El fundamento de un mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que define las competencias y actitudes básicas, la tecnología y la cultura corporativa necesaria para afianzar la estrategia de la empresa. Estos objetivos posibilitan a la empresa alinear sus recursos humanos y tecnología de la información con su estrategia. Aunque los directivos reconocen la importancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento suelen tener problemas a la hora de señalar sus objetivos.

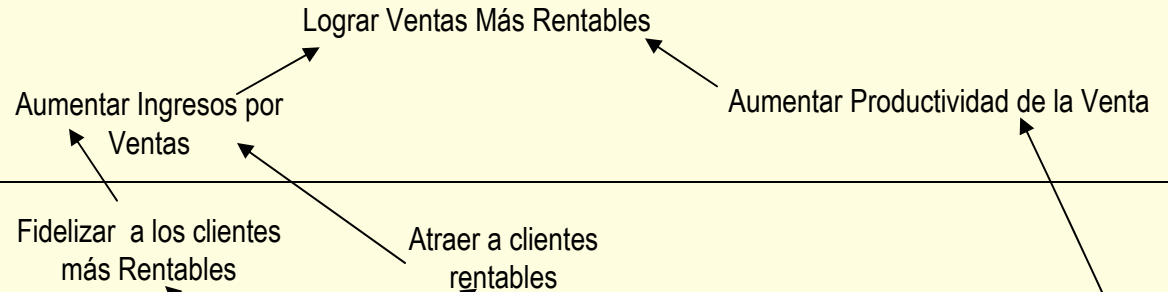
La estrategia sigue siendo un arte

El mayor beneficio de los mapas estratégicos es la posibilidad que ofrecen de comunicar la estrategia a toda la organización. La formulación, sin embargo, de una gran estrategia siempre será un arte, pero la descripción de la estrategia no es necesariamente un arte. Si se puede describir la estrategia de un modo claro y conciso, las posibilidades de éxito serán mayores. Los mapas estratégicos ayudarán a la organización a contemplar su estrategia de un modo integrado y sistemático. Posiblemente queden al descubierto algunas lagunas que habrá que corregir.

La estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual a una posición futura e incierta. Puesto que nunca se ha estado en el futuro, el camino está plagado de una serie de hipótesis encadenadas. El mapa estratégico lo que contribuye es a señalar las causas y los efectos de un modo explícito y con posibilidades de experimentación.

Mapa Estratégico

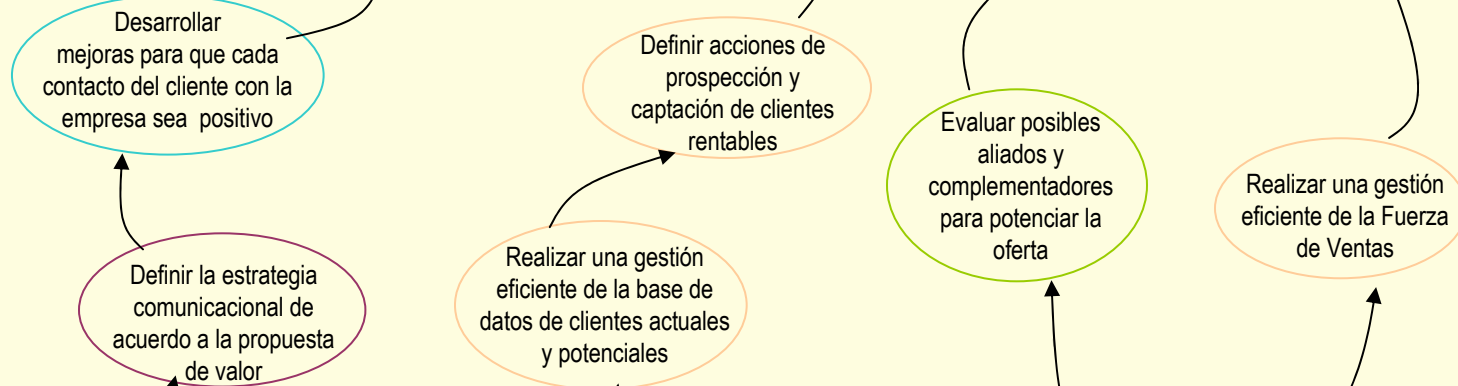
FINANCIERA



CLIENTE

Entregar la propuesta de valor definida para clientes más rentables
Atributos del Producto/Servicio (Precio, Calidad, Tiempo, Funcionalidad), Relación, Imagen

PROCESOS INTERNOS



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

