

Cuadro de Mando Integral

Las empresas y organizaciones utilizan multitud de datos y de información para la toma de decisiones. En el presente artículo nos centraremos en los indicadores como herramienta de las empresas y organizaciones para la toma de decisiones.

Según la norma UNE 66175:2003, un cuadro de mando es una “herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”.

Cada organización decide cuál es el tipo de cuadro de mando más adecuado para la toma de sus propias decisiones, es decir, qué tipo de indicadores son los más apropiados.

El cuadro de mando suele poner de manifiesto aquellas áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (resultados económico-financieros, clientes, procesos internos y empleados), si bien dependiendo de cada organización podría ponderar más unos aspectos que otros.

Un tipo de cuadro de mando muy extendido es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC). Este tipo de cuadro de mando, creado por Norton y Kaplan en 1995, estructura los indicadores en cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía y muestran su pasado. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, ésta no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que ellos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Perspectiva de procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Perspectiva de la innovación y del aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Cuando una organización inicia la implantación de un Cuadro de Mando Integral intenta conseguir los siguientes objetivos:



- Facilitar el control de todos los aspectos clave de los que dependerá que la organización alcance o no su visión.
- Proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Clarificar y consensuar la estrategia seguida por la organización.
- Favorecer el liderazgo.
- Apoyar la formación de la organización respecto a la mejora continua.
- Permitir alinear programas e inversiones.

La elaboración de un Cuadro de Mando depende en gran parte de la organización en la que se trate de implantar. En cualquier caso, esta elaboración requiere no sólo la correcta especificación de los indicadores que va a contener, sino también involucrar a las personas afectadas en su implantación y seguimiento. Este segundo aspecto puede a veces ser el más difícil y, por ello, deben tenerse muy en cuenta los aspectos de información, comunicación, formación y motivación de las personas.

Por tanto, con una adecuada elección de indicadores, el Cuadro de Mando Integral constituye la representación de la estrategia de la organización a través de objetivos relacionados entre sí, que se miden a partir de indicadores. En definitiva, se trata de organizar y presentar, de la forma más clara y sencilla posible, aquella información que sea relevante y sólo ésta.

Dicho de otro modo: podemos considerar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica de la empresa, que permite:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.

Para la elaboración podemos establecer las siguientes etapas:

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO. DEFINIR LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL ENTORNO

Esta etapa supone el comienzo de la elaboración del cuadro de mando. El objetivo del diagnóstico es saber cuál es el papel que desempeña la organización dentro de su sector. Para ello se pueden utilizar diversas técnicas, desde la comparación con las empresas competidoras hasta estudios de posicionamiento. Pero lo más habitual es utilizar la técnica DAFO.

ETAPA 2: ESTABLECER LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que hemos realizado el diagnóstico de nuestra organización, elaboraremos la misión y la visión, es decir, a qué se dedica la organización y cómo se ve a sí misma en un futuro.

ETAPA 3: DEFINIR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia debe atender a una serie de perspectivas claves, que según el modelo original de Kaplan y Norton son cuatro: la financiera, la del cliente, la de aprendizaje y crecimiento y la del proceso interno.

ETAPA 4: ESTABLECER LOS FACTORES CRÍTICOS

A partir de la estrategia estableceremos las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional o negocio. Lo importante es determinar cuáles son las variables importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

ETAPA 5: DESARROLLAR LOS INDICADORES

Posteriormente, en la siguiente etapa, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo, podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas. Estos indicadores deben ser los más sencillos posibles, conocidos por las personas que deban manejarlos y deben explicar fielmente el aspecto que miden de forma objetiva.

ETAPA 6: ESTABLECER OBJETIVOS, METAS O RANGOS PARA CADA INDICADOR

Cuando realizamos mediciones para el cálculo de un indicador es para ver su evolución. Por lo tanto, es necesario establecer metas y objetivos en un determinado plazo, coherentes con la estrategia y la visión que se pretenden seguir y alcanzar.

ETAPA 7: ELABORAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En esta fase se ordena toda la información recogida de la forma más sencilla y clara, para aumentar la efectividad de esta herramienta.

ETAPA 8: DESARROLLAR EL PLAN DE ACCIÓN

En el plan se deben detallar las personas con responsabilidad sobre él y un calendario, tanto de las actividades como de presentación de informes.

ETAPA 9: SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO

El Cuadro de Mando es algo vivo, que debe permitirnos comprobar cómo estamos evolucionando. Por ello, las revisiones pueden suponer modificaciones en los indicadores, en las metas e, incluso, en los objetivos clave.

ETAPA 10: DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL HACIA CADA NEGOCIO

El Cuadro de Mando de cada uno de los negocios, unidades operacionales, áreas o departamentos en los que la organización esté estructurada va a configurar el Cuadro de Mando Integral, ya que éste, como hemos dicho, tiene una estructura piramidal.

- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. ■

*Elaborado por Manuel Hervás,
Director del CNIC.*

Asociación Española para la Calidad (AEC)

Centro Nacional de Información
de la Calidad (CNIC)
C/ Claudio Coello, 92
28006 Madrid
Tfnos.: 902 11 55 99 - 915 752 750
Fax: 915 765 258
E-mail: cnic@aec.es
Página web: www.aec.es