

LECTURA NUMERO 25.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta desarrollada a finales de los años 90´ para implementar y controlar las estrategias organizacionales. La implementación y control estratégicos, son acciones tan necesarias como la misma planeación, de ahí que a esta herramienta se le haya prestado tanta atención en los últimos años. El CMI en su evolución ha superado muchas de las dificultades que se le atribuyen al control estratégico, sin embargo se puede considerar todavía que es un instrumento en evolución.



Los objetivos del capítulo son:

- ♣ Demostrar la necesidad de un control estratégico.
- ♣ Identificar las insuficiencias de los instrumentos tradicionales de control.
- ♣ Demostrar la efectividad de un Cuadro de Mando Integral para monitorear el despliegue de la estrategia.

7.1 El control estratégico y el control de gestión

El proceso de dirección estratégica enmarca de manera esencial los subprocesos de definición, implementación y control de dicha estrategia. En la bibliografía referente a la estrategia, son los procesos de definición de la misma a los que más tiempo se le dedica, con diversos modelos y procedimientos que permiten definir las pretensiones estratégicas de la organización y convertirlas en un documento con carácter formal. Por el contrario, el proceso de implementación y el de control de la estrategia son débilmente abordados por los autores de dirección y en muchos sencillamente se limitan a decir cómo deberían ser tratados y no a proponer el instrumental que permitiría llevar a cabo estos procesos.

Por otra parte los procesos de implementación y control de la estrategia, no son abordados por los empresarios con el mismo rigor con que son abordados los diseños estratégicos, a los que suele dedicarse más tiempo y más recursos. Otra de las causas que facilita el diseño de la estrategia es que este momento puede realizarse íntegramente con determinado apoyo externo, pero la implementación y el control implican más esfuerzo de la organización para ejecutarlos y su duración en el tiempo es mayor. Al respecto plantean Thompson y Strickland: *"La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización"*¹. Quizás a ello se debe que gran parte de las empresas logran diseñar sus planes estratégicos pero no logran ejecutar esas estrategias.

Sin embargo, la planeación, implementación y control, aunque sean divididos como subprocesos para su estudio, no pueden ser tratados en la práctica de manera independiente. Tal como planea Jarrillo *"Aunque conceptualmente aparecen como cosas distintas, no tiene sentido, en la práctica, separar la formulación y la puesta en práctica de la estrategia"*². La conceptualización independiente facilita el estudio a profundidad de los mismos, pero ha limitado la visión sistémica del proceso estratégico en su integridad.

"La implantación de la estrategia es el proceso de asegurar que la estrategia esté imbuida en todo lo que hace una organización. El objetivo de la implantación es crear concordancias entre los objetivos estratégicos y las

¹ Thompson y Strickland. Administración Estratégica. Textos y Casos. 13 edición. Mc Graw Hill Interamericana. Mexico. 2004. Pág 19.

² Jarrillo, José-Carlos. Dirección estratégica, segunda edición. Mc Graw Hill Interamericana de España, S. A. 1992 Pag- 173.

actividades diarias de la compañía"³. Para garantizar la correcta implementación estratégica se hace necesario desarrollar un control de gestión que de seguimiento al cumplimiento de la misma. Como plantea Amat el control de gestión es el proceso que permite la "... *orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización.*"⁴.

Por otra parte, el control estratégico para Anthony, no es más que el sistema que asegura la implementación efectiva de la estrategia y que permite alcanzar los objetivos. De esta forma, mientras el control de gestión se encarga de controlar el comportamiento y el proceso de obtención de los objetivos, el control estratégico se encarga de medir los resultados. El primero se orienta al proceso mientras que el segundo se orienta al resultado.

El control desde el punto de vista organizacional se puede considerar como "*un proceso continuo integrado por las siguientes etapas*"⁵:

- 1) *Establecimiento de objetivos y estándares: relacionado con la planificación, donde se fijan los criterios o puntos de referencia con los que se juzgan posteriormente los resultados.*
- 2) *Medida de los resultados: implica la identificación de qué resultados se deben medir y cómo medirlos.*
- 3) *Comparación entre los resultados y los objetivos y estándares: para identificar las desviaciones ocurridas, tanto positivas como negativas.*
- 4) *Análisis de las desviaciones: para conocer las causas que las han provocado.*
- 5) *Corrección de las desviaciones o acción correctora: que implica corregir o modificar las causas que provocaron desviaciones negativas y potenciar aquellas otras que motivaron desviaciones positivas. La acción correctora puede ir encaminada a la actividad (cuando las causas de las desviaciones están en la realización o ejecución de la misma) o a la propia planificación (cuando se descubre que las causas de la desviación están en la incorrecta fijación de los objetivos o estándares), aunque esto último no es lo más frecuente.*

³ Hamermesh, Richard G. Planeación Estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores. Editorial Limusa, S. A. De C. V. México D. F. 1991. Pág. 64

⁴ Amat Salas, Joan Ma. El control de gestión desde una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. Pág. 27.

⁵ Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Tercera edición. P 604-605.

Este proceso genérico de toda actividad de control, puede ser adaptado tanto al sistema de control estratégico y de gestión, incluso los mismos autores Navas y Guerras, plantean que el Control Estratégico no es más que *"la adaptación del proceso de control antes analizado a las necesidades propias de la Dirección Estratégica de la Empresa"*.⁶

Al igual que es imposible separar los subprocesos de planeación, implementación y control; no pueden separarse el control estratégico y el control de gestión, pues de la interacción de ambos es que se surge el sistema de control que permite materializar la estrategia. En la literatura referente a estos procesos, aunque no se reconozca explícitamente, siempre queda establecido el nexo aunque sea de manera tácita. Por eso, en lo subsiguiente se haga referencia al sistema de control, se estará ejemplificando sobre el sistema de control estratégico y de gestión, como un todo integrado. Los sistemas de control estratégico y de gestión tienen como principal función poner en práctica la estrategia y proveer de información relevante, oportuna y exacta, para el control de la estrategia.

Independientemente de la relación que es necesario que exista entre el control estratégico y el control de gestión, en la práctica el vínculo entre ambos se hace muy débil; la razón fundamental de esto es que el control de gestión realizado por los instrumentos de control tradicionales, presenta limitaciones que le impiden materializar las pautas estratégicas, entre estas limitaciones se encuentran:

- **Se basa en información financiera:** el control de gestión tradicional se basa fundamentalmente en los instrumentos financieros para la obtención de información. Los análisis de los Estados Financieros organizacionales, pueden brindar información útil sobre el uso de los recursos de la organización, pero nada dicen de la satisfacción de los clientes y del nivel de compromiso de los trabajadores.
- **Proporciona información sobre el pasado:** al tener como sustento para la información los Estados Financieros, el control de gestión puede analizar aspectos que han ocurrido en el pasado de la organización que son los que están recogidos en dichos informes, pero nada tienen que decir, por ejemplo, del crecimiento de la cuota de mercado de la organización en los próximos seis meses.

⁶ Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Tercera edición. P 605

- **Alienta el pensamiento a corto plazo:** los plazos con el control de gestión tradicional están supeditados a los plazos que propone la contabilidad financiera para el control.
- **No presta atención al entorno:** los instrumentos de control tradicionales, suelen proveer información de la actuación de la organización, pero no de la situación del entorno de la misma. Información sobre posibles competidores nuevos, sobre las tendencias demográficas, etc, son obviados en los análisis de los instrumentos de control tradicionales.
- **Arrastre de información:** la información de periodos pasados es usada para tomar decisiones futuras de la organización. Los costos de periodos pasados que es la información que es posible obtener de estos instrumentos es usada para generar los precios a futuro, esto brinda información incorrecta sobre el desempeño real de la organización.

Tratando de dar respuesta a la necesidad de que el control de gestión evolucione y que pueda medir tanto la implementación de la estrategia como aspectos menos tangibles del valor en las organizaciones, se desarrolló en la década de los 90 una herramienta conocida como Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral. (CMI). Esta herramienta toma como referencia al Tableau de Bord que fue desarrollado en Francia con anterioridad el cual trataba de representar el funcionamiento de una organización por una serie de indicadores, generalmente financieros e internos.

En la figura 7.1 se grafica la transición de los sistemas de control antiguos basados en aspectos financieros a los sistemas de gestión estratégica, que teniendo como centro la visión se desarrollan en torno al CMI y a la estrategia. En esta figura evidencia el cierre de la dicotomía entre sistema de control y planeación, pasando a ser todo parte del sistema de gestión estratégica, teniendo por tanto una visión más amplia y holística del proceso, pues se visualiza el sistema de gestión como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes.

Figura. 7.1 Desarrollo de los sistemas de control de gestión

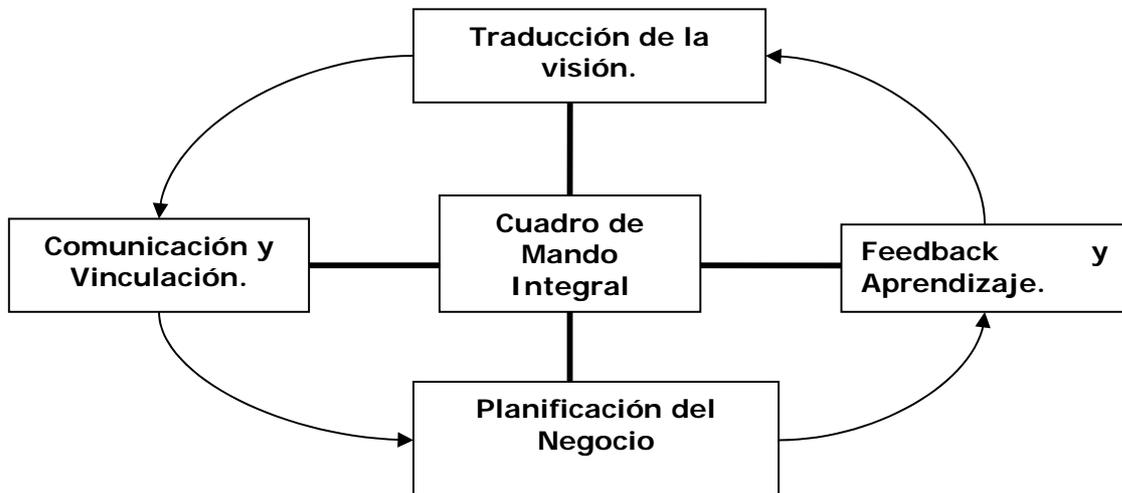
De un sistema de control de gestión.

Diseñado alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control.



De un sistema de gestión estratégica.

Diseñado alrededor de una visión estratégica a más largo plazo.



Fuente: Niven, Paul R. El Cuadro de mando integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003.

7.2 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton. La herramienta fue creada como resultado de una investigación que en sus inicios no tenía más pretensiones que generar una herramienta para mejorar el control en las organizaciones. El resultado de la investigación ha ido más allá que una simple herramienta de control de gestión y se ha convertido en un instrumento que permite medir el despliegue de la estrategia y los resultados más relevantes de la organización tanto tangibles como intangibles.

La Norma UNE-EN ISO 9004:2000⁷ define al Cuadro de mando como 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"*.

Aunque la Norma reconoce al CM como una herramienta que proporciona una visión del negocio en su totalidad, es interesante el hecho de que la definición que proporciona no toma en cuenta el concepto de Cuadro de Mando Integral aportado por los autores. Cuando Kaplan y Norton publicaron su primer artículo sobre el tema en la revista Harvard Business Review Enero-Febrero de 1992, dieron al artículo el nombre "The Balanced Scorecard", haciendo referencia a la propia herramienta que proponían. La traducción del mismo se ha realizado como "El anotador equilibrado" aunque finalmente el instrumento ha adoptado el nombre en español de Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, algunos autores prefieren llamar CMI al de la organización y Cuadro de Mando a los de las unidades estratégicas o departamentos, asumiendo que la integralidad viene dada por el análisis de la totalidad de las áreas de una organización. Los autores sin embargo no lo reconocen así, e independientemente del tipo de organización, unidad de negocios o departamento para el cual se emplee la herramienta la denominación que proporcionan es CMI, pues la integralidad está determinada porque ofrece una visión equilibrada del área de referencia, basándose en aspectos tanto tangibles como intangibles, internos y externos, financieros y no financieros.

La visión del CMI como una herramienta de control ha quedado atrás y seguir considerándolo así es limitarla en todas sus posibilidades. Las diferencias entre las concepciones de la herramienta han sido definidas por Alberto Fernández y se resumen en la tabla 7.1.

⁷ Norma UNE-EN ISO 9004:2000. Apartado 3.8

TABLA 7.1 Evolución de la visión sobre el CMI

Enfoque Limitado	Enfoque adecuado.
Conjunto de Indicadores financieros y no financieros.	Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección.	Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido.	Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo.
Enfocado hacia los cambios en la evaluación del desempeño.	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

Fuente: Alberto Fernández., EL Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos, marzo de 2001

Quizás las posibilidades que ofrece el CMI en su versión moderna, sea una de las razones que han permitido que la aplicación de esta herramienta se haya extendido tanto en las organizaciones, de tal forma que se plantea que el mismo, es uno de los modelos de gestión más empleados en el mundo.

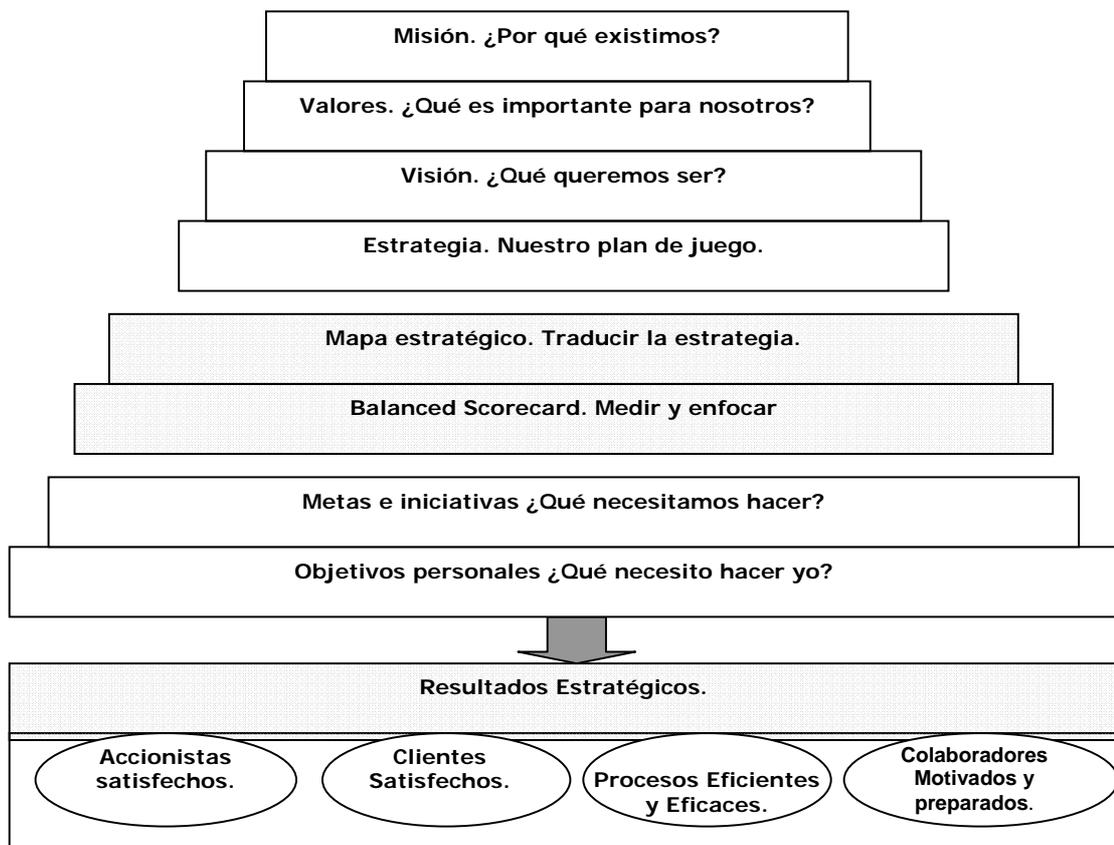
Otra razón por la cual esta herramienta goza de tanta popularidad actualmente, es porque no se encuentra divorciada de otras herramientas de gestión que ya se desarrollan en las organizaciones. Los directivos pueden trabajar con el CMI, sin que la medición obstaculice el trabajo con otras herramientas.

El CMI, no solo puede emplearse como una herramienta de implementación y control de las estrategias, sino que incluso el proceso estratégico puede desarrollarse con la ayuda del CMI. Esta visión, que para algunos es muy ambiciosa, cierra la dicotomía existente entre los procesos de planeación, implementación y control de la estrategia, que fueron estudiados en capítulos anteriores.

La integración de estos procesos se materializa en este instrumento pues el mismo, traduce la visión de la organización en planes operativos, que se concretarán posteriormente en indicadores para medir la actuación de la entidad. Como plantea Fernández *"es un modelo de gestión que traduce la*

estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización" ⁸. De esta forma, la proyección estratégica de la organización en términos operativos puede verse reflejada en el comportamiento de los trabajadores, en tanto que estos, comienzan a percibir la manera en que su actividad, permite lograr los objetivos organizativos.

FIGURA 7.2. El proceso de desarrollo estratégico



Fuente: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Gestión 2000. 2003

En la figura 7.2 se representa la interrelación entre el proceso de formulación de la estrategia y la creación de un CMI. La misión, valores, visión,

⁸ Alberto Fernández., EL Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos, marzo de 2001. Pág. 32

estrategia y objetivos estratégicos, son categorías analizadas en los capítulos precedentes. Aunque el CMI centra su accionar en delimitar la categoría de objetivos y en la identificación de sus indicadores de medición, la confección del mismo puede iniciarse desde el mismo momento en que comienza a desarrollarse la misión de la organización. Por esto actualmente los autores destacan la posibilidad de elaborar estrategias mediante un CMI, pues en el proceso de este análisis se pueden reevaluar muchas estrategias ya tomadas y si las mismas son coherentes entre ellas y con los objetivos que se pretenden obtener. Puede suceder que cuando se elabora un CMI, se evidencie que existen objetivos que son antagónicos o que no han sido bien determinados y se cuenta con total libertad para reelaborarlos.

El CMI para proporcionar una visión integral de la organización, relaciona cuatro perspectivas que reflejan cuatro aspectos sobre los cuales, las organizaciones deben establecer relaciones de causalidad, partiendo siempre del análisis de que los resultados económicos de la organización dependen de las decisiones tomadas en otras áreas. Es por esto, que en el análisis de las perspectivas se explica cómo piensa la organización obtener sus objetivos rectores.

Aunque los autores no aportan una definición concreta sobre el tema de las perspectivas, sí hacen alusión a que las mismas representan aspectos en los cuales las organizaciones tienen que tener resultados para lograr su desarrollo. Las perspectivas que los autores han planteado de forma genérica son:

- Financiera: ¿Qué resultados económicos debemos alcanzar para satisfacer a nuestros dueños? (Empresas) ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? (Sector Público y ONG`s)
- Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?
- Procesos internos: ¿Qué procesos debemos desarrollar para satisfacer a nuestros clientes?
- Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué conocimientos, habilidades y condiciones necesitan nuestros trabajadores para ejecutar nuestra estrategia?

Las empresas que desarrollan CMI emplean generalmente estas perspectivas, pero ellas no constituyen una camisa de fuerza. Las organizaciones pueden elaborar otras perspectivas a las que crean que deben prestarle mucha atención y agregarla al CMI o sustituir alguna de éstas por otras, todo dependerá de la estrategia seleccionada. Una escuela

ramal de Ciudad de la Habana adscrita a un Ministerio, que realizó su CMI, decidió incluir otra perspectiva que llamó Ministerial, por la importancia de su vínculo con el Ministerio para el logro de sus objetivos.

Perspectiva Financiera

Debido al desarrollo del análisis económico financiero, esta perspectiva, se encuentra apoyada por un amplio número de herramientas financieras que le permiten contar con suficientes indicadores. Independientemente del archivo de indicadores con que cuenta, es necesario establecer la diferencia entre el análisis económico financiero y la perspectiva financiera de un CMI.

Ambos análisis aunque cuentan con el mismo herramental, tienen propósitos diferentes, pues si el primero va encaminado a dar información sobre el desarrollo de una organización, el segundo trata de dar información sobre el cumplimiento de la estrategia de la misma. Partiendo de este análisis, es lógico que con el Análisis Económico Financiero, podamos comparar organizaciones del mismo sector, mientras que sería imposible establecer indicadores que pudieran comparar a las organizaciones por su CMI, pues sus estrategias, aun siendo del mismo sector, pueden ser diferentes y por tanto tener diferentes indicadores de medición.

La perspectiva financiera además, trata de sobrepasar las limitaciones de la contabilidad financiera tradicional y dentro de la misma pueden establecerse también indicadores que traten de medir aspectos intangibles en la organización, tal es el caso del EVA (Valor económico añadido), el cual permite determinar si a pesar de un incremento de las ganancias, una empresa puede estar destruyendo valor o ROIW (Retorno sobre la inversión en Trabajo) que desde la perspectiva financiera tratan de evaluar la creación de valor por los trabajadores

Hay que tener presente que los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. Los indicadores y objetivos estratégicos que se encuentren contenidos en esta perspectiva, responderán además al ciclo de vida que vivan los productos de la empresa. Las estrategias financieras convencionales son una respuesta a este ciclo, de ahí la perfecta coherencia que debe existir entre la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera. Las tres estrategias que es posible seleccionar en esta perspectiva son:

Crecimiento: una estrategia de crecimiento, suele estar relacionada con los productos o servicios nuevos, o al menos los que se desarrollarán en nuevos mercados o con un cambio en sus características. El objetivo fundamental en esta parte es el aumento de la cuota de mercado, sin descuidar los ingresos. La inversión en estos productos o servicios suele

ser alta, por lo cual la preocupación de la organización se centra en la inserción del producto en el mercado, y no tanto en la obtención de mayores ganancias, pues los flujos de caja suelen ser desfavorables.

Solvencia: los ingresos obtenidos en esta fase son mucho mayores, mientras que la inversión en estos productos disminuye. El foco de atención en esta fase es lograr la mayor rentabilidad con la menor inversión y por esto los indicadores de rentabilidad y productividad, suelen dominar la perspectiva en estos casos.

Madurez: El foco de atención en este caso está dado en el mantenimiento del producto y minimizar inversiones pues el crecimiento del mercado comienza a ser lento o ya no crece más.

Cualquiera de las estrategias seleccionadas, implicará un equilibrio entre las mismas, con el objetivo final de crear valor, que debe ser el objetivo máximo de cualquier organización.

Cuando una organización decide los indicadores que empleará para la medición en esta perspectiva debe elegir entre el arsenal de indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad, pero para decidir entre uno y otro debe saber en qué momento del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio que está desarrollando. Esto es otra de las causas por la cual es imposible comparar dos perspectivas financieras de empresas de igual sector, pues los ciclos de vida que viven sus productos no tienen por qué ser los mismos.

Perspectiva Cliente

La perspectiva Cliente es una perspectiva peculiar dentro del CMI, la primera peculiaridad que presenta es que puede, al igual que la perspectiva Financiera, ser una perspectiva de salida para algunas organizaciones. Muchas organizaciones sin fines de lucro tienen representados sus megaobjetivos en la perspectiva Clientes, pues su objetivo máximo no se corresponde con cuestiones financieras sino con la satisfacción de clientes. En cualquiera de los dos casos, es en ella que la organización trata de medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios; ya sea para obtener resultados económicos o por el fin de responder a un fin social.

La perspectiva Cliente comparte con la Financiera otra similitud, y es que la relación entre los indicadores internos-externos es muy balanceada. Contemplar dentro de esta perspectiva aspectos internos del negocio es tan importante como contemplar indicadores que midan la relación de la organización con el entorno.

Esta perspectiva aprovecha mucho de los sistemas de investigación de marketing, que permiten conocer las preferencias de los clientes, las tendencias del mercado y los movimientos de los clientes.

Para diseñar la proposición de valor de la organización, es necesario que esta tenga bien identificada su cadena de valor⁹ y pueda definir dentro de la misma cuáles son los procesos que más aportan, teniendo en cuenta su mercado y sus clientes. Es en este momento donde radica el vínculo principal entre las perspectivas clientes y procesos internos, pues cada una de las elecciones que realice la organización conllevará una acción diferente en cuanto a los procesos que debe desarrollar.

Las tres estrategias que pueden desarrollarse en esta perspectiva, según el planteamiento de los autores son¹⁰: Estrategias de Liderazgo de Producto, Estrategias de Intimidad con la Clientela y Estrategias de Excelencia operativa. Estas tres estrategias son coherentes con las estudiadas en capítulos anteriores como las estrategias genéricas de Michael Porter.

Liderazgo en Producto – Diferenciación. Para estas organizaciones la innovación sobre productos y procesos pasa a ser el foco principal de su estrategia en los procesos internos, pues mediante ella se mantendrán ofreciendo un producto de alto valor para los clientes. Cuando las organizaciones eligen este tipo de estrategia, tienden a focalizar sus acciones en los aspectos de investigación de mercado, pues las tendencias del mismo dictarán algunas de las decisiones que tendrá que tomar la organización, sobre todo prestando especial atención a la aparición de productos nuevos o de otras tecnologías. Analizado desde una perspectiva de procesos internos, la estrategia de liderazgo en el producto, hace que las organizaciones deban prestar especial atención a la generación de productos nuevos y de mejoras para sus propios productos.

Intimidad con la clientela-Enfoque. En determinados mercados altamente competitivos, las organizaciones pueden optar por la estrategia de estrechar la relación con sus clientes y para lograrlo, tienen obligatoriamente que seleccionar segmentos de los mismos donde su incidencia pueda ser más directa. Cuando las organizaciones eligen esta estrategia, su atención dentro de la perspectiva clientes se focaliza en las necesidades que estos tengan y en cuál puede ser el patrón de valor preferido. En esta situación la importancia de ofrecer un buen producto, está a la par con el servicio integral que ofrecen a los

⁹ La Cadena de Valor de Michael Porter fue analizada en el capítulo 5 de este libro.

¹⁰ Los autores se basan en los trabajos de: Treacy, M. & Weirsema, F. "The discipline of market leaders", Addison Wesley Publishers. 200?

clientes. Quizás el producto o servicio no tiene los estándares del mejor del mercado (como sucedería en la primera decisión) pero el servicio integral ofrecido es más valorado por su segmento de mercado.

Excelencia Operativa-Líder en Costo. Las organizaciones que eligen esta estrategia, han determinado que el precio es el motor de compra de su mercado. Esta estrategia solo puede ser elegida cuando la organización cuenta con una capacidad productiva y demanda que permita ofrecer productos a muy bajo costo.

Esta propuesta de los autores no debe resultar una receta para las organizaciones, aunque sí representa una idea de los procesos clave para su desarrollo. La creación de valor en las organizaciones no puede estar sustentada en uno solo de estos procesos. Independientemente de que las organizaciones elijan una estrategia competitiva u otra, deberán desarrollar un mix de valor añadido en el cual tendrán que atender a todos los subprocesos representados.

Los objetivos estratégicos y los indicadores para medirlos, se relacionarán con la estrategia que define la organización para desarrollar el marketing y serán coherentes, por tanto, con la estrategia empresarial.

En esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que son más importantes para los mismos y que más los satisfacen. La relación de los procesos que más generan valor para los clientes sirve como guía a la hora de elegir los procesos claves de la organización y serán por tanto los procesos que deberán estar representados en la perspectiva de Procesos Internos.

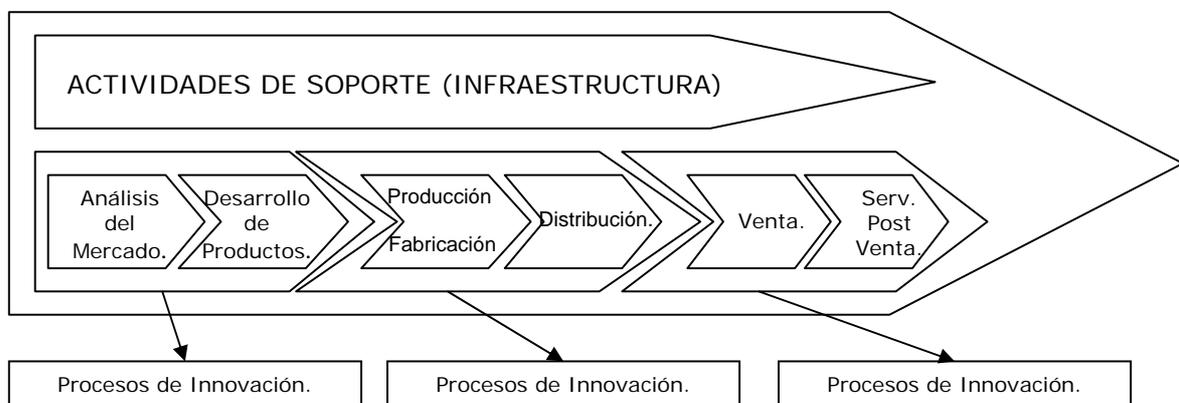
Si bien el marketing, se ha desarrollado mucho en cuanto a la medición, con el CMI se traducen objetivos de marketing en acciones concretas de la organización. Las acciones productivas dependerán de la estrategia de mercado de la organización, cumpliéndose de esta forma el principio de orientación al cliente, que es uno de los pilares del Marketing.

Perspectiva Procesos Internos

Tomando en cuenta el cliente al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas del mismo y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos clave de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades y deseos de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir el propósito de la organización y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

En la figura 7.4, aparece la simplificación de la cadena de valor, para el análisis desde el punto de vista de CMI. Las organizaciones que eligen una estrategia de diferenciación de productos, tienden a prestar más atención a los procesos de innovación. Las organizaciones que pretenden desarrollar una estrategia de intimidad con la clientela, se focalizan en los servicios postventa, donde logran establecer la cercanía que necesitan para reforzar su estrategia. Las empresas que pretenden ser líderes en costos, prestan mucha atención a sus procesos operativos, en los que logran los estándares de calidad y de bajos costos que necesitan para reforzar su estrategia.

FIGURA 7.3 Adaptación de la cadena de valor de porter para el análisis de los procesos del CMI



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando Integral. Gestión 2000. Barcelona. 2001.

El tener desarrollado sistemas de calidad, que generalmente enfatizan mucho en el tema de los procesos, suele ser una ventaja para las organizaciones que quieran implementar un CMI. Sin embargo, las organizaciones que tienen sistemas de calidad tienen la tendencia a prestar atención a diversos procesos y no todos deben estar representados en su CMI, sino aquellos cuyo impacto en el logro de la estrategia sea directo. Para que la organización pueda determinar cuáles de sus procesos son clave para el logro de la estrategia y por tanto deben estar representados en el CMI, es necesario que la organización tenga como mínimo identificados sus procesos.

Tomando en cuenta que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, han sido definidos por los autores cuatro tipos de procesos organizacionales.

Procesos de gestión de operaciones: son los procesos operativos que permiten una mejor realización de las actividades diarias que son rutinarias y mediante las que se desarrollan los bienes y servicios.

Procesos de gestión de clientes: dentro de este grupo se desarrollan todas las actividades vinculadas a la obtención, retención y satisfacción de clientes. Aunque la perspectiva clientes tiene vida propia, entre los procesos internos no es posible pasar por alto los procesos organizacionales que mayor valor aportan a los clientes.

Procesos de innovación: para seguir creciendo en el largo plazo, las organizaciones deben mejorar sus productos o servicios actuales y desarrollar nuevos, por eso los procesos de innovación se ubican aparte. Aunque la innovación puede estar vinculada a las operaciones o a procesos vinculados a los clientes, entre otros, la gestión de estos procesos de manera aparte asegura la atención de los directivos hacia estos procesos que son vitales. Las organizaciones vinculadas a las comunicaciones prestan mucha atención a estos temas por la rápida obsolescencia de los bienes en esa rama, que hace que los bienes y servicios tengan un ciclo de vida muy corto.

Procesos reguladores y sociales: estos procesos permiten a las organizaciones ganarse el respeto de los actores de las comunidades donde se desarrollan. En este grupo de procesos las organizaciones prestan especial atención a los procesos medioambientales, de seguridad y salud de los trabajadores y a todos los requisitos que son establecidos por las autoridades y la comunidad. Por ejemplo, las empresas petroleras brindan una alta atención a los temas medioambientales, pues al desarrollar actividades que pueden ser contaminantes existen muchas regulaciones a su actuación.

Aunque las organizaciones deben realizar actividades que les permitan crear valor en estos cuatro tipos de procesos, cuando se desarrolla una estrategia, los implicados logran identificar procesos críticos dentro del grupo de procesos organizacionales. Estos procesos críticos son los que le permiten a la organización sustentar sus ventajas competitivas y garantizar el cumplimiento de los factores clave de éxito para el sector.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Lograr que se cumplan la misión y la visión de la empresa solo es posible cuando las personas de la organización realizan acciones concretas para lograrlo; por eso en esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores y por tanto a la consecución de la estrategia.

En esta perspectiva serán evaluadas por la organización las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Aunque el CMI mide aspectos intangibles que representan activos para la organización desde perspectivas anteriores, es en esta perspectiva donde esta característica del CMI se hace más evidente. Esto sucede porque el CMI respeta la filosofía moderna de gestión que asume que en las organizaciones el valor es forjado por las personas. En esta perspectiva la empresa debe enfocar hacia los procesos que ha determinado como estratégicos, la creación de conocimientos, el empleo de su tecnología y la motivación de sus empleados.

Una buena política financiera debe su éxito al grupo financiero de la organización que la ha implementado más que a las herramientas que se emplearon para lograrla. La fidelidad de los clientes y la recompra, tiene más que ver con las relaciones establecidas entre el personal de venta y los clientes o en la habilidad de los gestores de marketing para identificar mercados más interesantes que en el componente novedoso que se le haya añadido a un producto. De esta manera se explica que tras cada logro empresarial, además de técnicas hay personas que las implementan, que las adaptan a sus condiciones y que la generan. Poco puede lograrse en una organización en la cual sus trabajadores no estén motivados a luchar por el futuro. Es por esto que el CMI, además de considerarse una herramienta para gestionar la estrategia, es también una herramienta que permite medir el Capital Intelectual en la organización.

El capital intelectual puede entenderse como los conocimientos que posee una organización y que pueden crear valores tangibles para la misma. Los conocimientos son posesión de las personas que trabajan en las organizaciones y es menester de la empresa crear el clima y favorecer la cultura para que estos conocimientos tengan frutos para la misma. Sobre este aspecto los autores citan: *"los objetivos de aprendizaje y crecimiento son como las raíces de un árbol. Son la fuente de apoyo, nutrición y crecimiento de hermosas hojas y flores (...) que aparecen en niveles superiores del cuadro de mando"*¹¹.

¹¹ Kaplan, Robert y Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando Integral. Gestion 2000. Barcelona. 2001. Pág. 107.

La relación existente entre las perspectivas que se materializa en las relaciones causales de los objetivos estratégicos, se representa gráficamente en el instrumento que los autores han denominado como mapa estratégico.

7.3 El mapa estratégico

El mapa estratégico es un diagrama de lazos causales que relaciona los objetivos estratégicos y señala el camino por el cual la organización piensa obtenerlos. El concepto de Mapa Estratégico pertenece a los autores Robert Kaplan y David P. Norton, y aunque fue una propuesta vinculada al CMI desde su primera obra, fue desarrollada con mayor amplitud en el libro *Strategic Maps*. Basados en la teoría de que es difícil conseguir lo que las personas no pueden visionar, los autores emplearon una herramienta común en la representación de conocimientos como son los diagramas de lazos causales para que las organizaciones pudieran visionar su estrategia y las acciones que consecuentemente los llevarían a ponerla en práctica.

Cuando la empresa elabora su estrategia, está a la vez prescribiendo una consecución de pasos que aunque este no se haya explicitado, conceptualizan lo que representa cada objetivo para la organización y como piensa alcanzar sus metas. Este mapa que según Kaplan y Norton ¹² es: *"una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia"*, servirá para que la empresa pueda ver la misma de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene causa y efecto.

Existe una total amplitud en la forma de construcción de un Mapa Estratégico, pues las exigencias en su construcción no deben limitar el objetivo de la clarificación de la estrategia. Sin embargo, aunque el diseño pueda ser como deseen los implicados un Mapa Estratégico debe representar:

Las perspectivas con que la organización piensa trabajar. La representación de las perspectivas sirve de fondo a la construcción del Mapa, cuando la organización las despliega, está representando la causalidad entre cada una de ellas y tiene la base sobre la cual se representarán los objetivos en dependencia de la perspectiva a la cual correspondan. Para cumplir con la función de clarificar no deben faltar los nombres de las perspectivas y la delimitación entre ellas, generalmente representadas con líneas de división.

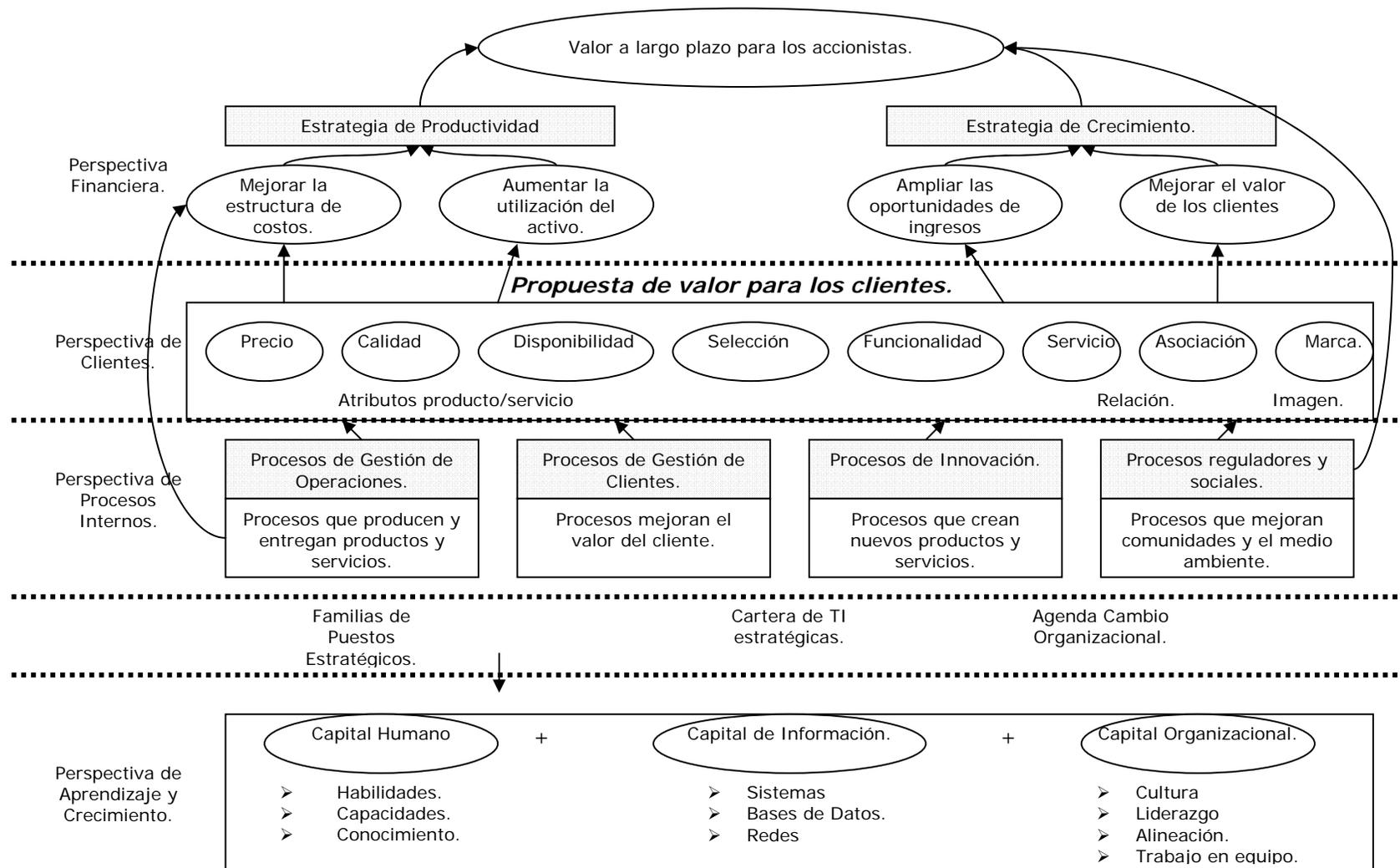
¹² Kaplan, Robert y Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando Integral. Gestión 2000. Barcelona. 2001. Pág. 79.

Los objetivos estratégicos. Pueden estar representados por la forma geométrica que la organización prefiera, aunque las elipses son las más comunes. Dentro de ellas deben estar escritos los objetivos estratégicos de la organización. La exigencia de que los objetivos sean claros y específicos, es de gran ayuda en este momento, pues de ello dependerá que visualmente identificar el significado de cada una de las figuras.

Los nexos entre los objetivos. Las conexiones entre los objetivos son las que ayudan a visualizar la influencia del logro de un objetivo en otro. No es necesario que un objetivo esté conectado con cada uno de los objetivos en los que influye, ya que podría crearse una telaraña de difícil comprensión, bastará con establecer el camino de influencia de unos a otros.

En la figura 7.4 se representa lo que constituiría un Mapa Estratégico genérico, al que a veces se le llama Plantilla del Mapa Estratégico, pues establece una base gráfica de los principales elementos que deben representarse en el mismo.

FIGURA 7.4 Ejemplo de mapa estratégico



Fuente: Kaplan, Robert y David P. Norton, Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Página 80.

7.4 Proceso de confección de un CMI

Es difícil definir cuál es el momento ideal para construir un CMI, algunos gestores prefieren realizarlo a la par de la estrategia mientras otros prefieren concluir el proceso estratégico para construir el CMI. Independientemente de cuál sea la elección, el CMI comienza desde el mismo momento en que la organización comienza a valorar su posición estratégica y a definir sus planes, pues las metas y objetivos que traza en su proyección estratégica forman parte del CMI aunque se espere a concluir el proceso para la construcción del mismo.

Sucede además, que en todo momento en que se está elaborando un CMI se revisan y reevalúan las estrategias diseñadas por la organización, por tanto es imposible concluir la proyección estratégica hasta que no sean evaluados todos los aspectos que forman parte de un CMI. Independientemente del momento elegido para la elaboración del CMI y de las condiciones que rodeen a la organización, existen algunos pasos lógicos en la construcción del mismo:

Proyección estratégica.

Pretender desarrollar un CMI sin estrategia es una empresa estéril. La herramienta pierde todo su sentido sin una estrategia, al menos implícita, que sirva de guía al desarrollo de la misma. Ya sea desarrollando la proyección estratégica a la par que el CMI o desarrollando el CMI posteriormente a que la estrategia esté totalmente planeada, este es un paso que no puede pasarse por alto.

Debe entenderse que, aunque son momentos que pueden ocurrir de manera simultánea o independiente, un CMI depende de la estrategia seleccionada por la organización. Los errores cometidos en la planeación de la estrategia, no podrán solucionarse mediante la confección de un CMI. Si los objetivos no son coherentes, las metas alcanzables, etc; son errores estratégicos que se reflejan en un CMI.

Sin embargo cuando el CMI se desarrolla correctamente puede permitir a la organización evaluar su proceso de planeación estratégica, pues sirve para reflexionar sobre la congruencia y pertinencia de objetivos que se traducirán en indicadores y sobre las metas a lograr.

Diseñar una proposición de valor de la empresa.

Si tenemos en cuenta que el valor es un concepto que parte del cliente, son estos los que determinan cuáles de los procesos organizacionales deben estar reflejados en el mapa estratégico y que por tanto deben ser medidos. Por esto las estrategias definidas en la perspectiva clientes deben estar relacionadas con las decisiones en la perspectiva

de procesos internos. Las estrategias de clientes además son las que definen cuáles de los procesos que desarrolla la organización son estratégicos.

Elaborar el mapa estratégico.

Una vez que las organizaciones han definido su propuesta de valor a clientes, queda establecer las consecuciones lógicas que permitirán conseguirla y que se expresan en las perspectivas. La elaboración del mapa estratégico, plasmará gráficamente los objetivos estratégicos que la organización pretende alcanzar, tal y como se explicó en el epígrafe anterior.

Desarrollar indicadores identificando la cadena causa-efecto.

Los análisis financieros basan sus instrumentos fundamentalmente en indicadores que miden resultados finales de periodos, en contraposición a esto el CMI trata de buscar para medir los hitos estratégicos una mayor variedad de ratios que faciliten el monitoreo de la estrategia. La mayoría de los ratios existentes son de gran utilidad para los instrumentos de control y los informes tradicionales pero presentan dificultades a la hora de elaborar un CMI. Con el material de indicadores existentes puede trabajarse con poca dificultad en las perspectiva financiera, con un poco más de trabajo en las perspectivas clientes y procesos internos, pero pocos indicadores de los más usados comúnmente sirven para el trabajo con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera los indicadores empleados son los conocidos en las finanzas modernas. En esta perspectiva el mayor reto del gestor empresarial es definir, de los indicadores, cuál de ellos es el que más se ajusta al momento en que vive su empresa.

El diseño de indicadores que permitan analizar las expectativas de los clientes, medir su satisfacción, cuáles son los mercados más importantes, etc.; no son aspectos nuevos para los gestores de marketing. El marketing desde hace décadas se preocupa por conocer el estado de la relación clientes-empresa y por esto cuenta con un buen arsenal de indicadores que sirven para medir los objetivos estratégicos que la organización se haya trazado en cuanto a su perspectiva clientes. El punto neurálgico en esta perspectiva no es, por tanto, la construcción de indicadores sino seleccionar aquellos que tengan relación con los patrones de valor que la empresa propone.

La calidad total y el enfoque de procesos han dotado por otra parte a la perspectiva procesos, de indicadores para medir la perspectiva

procesos internos. El enfoque de procesos permite al CMI seleccionar de los procesos de la organización los que resultan esenciales y mediante los indicadores de calidad seleccionar los indicadores que guardan relación con esa perspectiva.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento sí presenta un problema mayor que la simple selección de los indicadores, y es que no existe gran variedad de indicadores para medir los objetivos de esta perspectiva. Los indicadores relacionados a la motivación, el liderazgo y el clima organizacional, tienen implícitos un alto nivel de subjetividad que complica la medición de estos aspectos que forman la piedra angular de esta perspectiva. Aunque en las últimas décadas el control de gestión ha tratado de dar respuesta a esta situación, aún los indicadores vinculados a aspectos intangibles no presentan el grado de fiabilidad que tienen indicadores de otras perspectivas. También la perspectiva clientes tiene aspectos de gran subjetividad pero el trabajo a priori de otros estudiosos de la materia permite interrelacionar mejor esos aspectos subjetivos con variables que pueden ser medidas.

Hasta este punto la búsqueda y construcción de indicadores no genera ninguna dificultad para la organización al contrario, la única dificultad está en seleccionar los indicadores que más se ajustan. En caso de no existir en las organizaciones un trabajo previo sobre medición de las estrategias de clientes o sobre los procesos, los indicadores pueden ser creados por los gestores del CMI. Crear los indicadores independientemente de los que son empleados en las organizaciones presenta una problemática y es que se crea un sistema de indicadores que no es compatible con las herramientas de control que ya existen en las organizaciones. Como fortaleza la creación de indicadores nuevos tiene que proponer indicadores que no están viciados y que pueden proponer una visión novedosa sobre el control en la empresa.

Los indicadores contenidos en un CMI pueden clasificarse atendiendo a su naturaleza en:

Financieros y no financieros. Un CMI debe combinar indicadores financieros con indicadores de naturaleza no financiera. Por ejemplo un indicador financiero sería la tasa de solvencia, un indicador no financiero sería el promedio de repetición de compra de los clientes. Aunque ambos indicadores sean numéricos uno tiene naturaleza económica y el otro no.

Teniendo en cuenta que los indicadores financieros se encuentran en una sola perspectiva, los indicadores no financieros forman la mayor parte del CMI. Esto no quiere decir que los indicadores no financieros tengan que ser obligatoriamente cualitativos.

Cuantitativos y cualitativos. Aunque los ratios en su generalidad tienen un carácter numérico, en el CMI es permitido respuestas de "sí o no", "bien o mal". Para llegar a estos resultados posiblemente se necesiten cálculos matemáticos, por ejemplo contar cuántas personas dijeron sí y cuántas dijeron no, pero el resultado de la información no sería cuantitativo sino cualitativo.

Nótese que todos los indicadores financieros son a la vez cuantitativos, mientras que los que se encontraban representados como indicadores "no financieros" se encuentran divididos a ambos lados de la tabla. Nótese que existen algunos indicadores cualitativos que no son totalmente puros, pues para expresar un "alta", "media" o "baja", es necesario haber previsto una escala de medidas que homogenice el trabajo de los encargados de calcular el ratio. Algunos indicadores cualitativos, que tienen una naturaleza más pura, presentan dificultades para establecerles indicadores inductores, por ejemplo: aprobación del expediente de calidad, es un indicador rotundo de "sí" o "no".

Internos y externos. Los indicadores que serán empleados no se enfocarán solamente a las relaciones externas de la organización, sino que debe existir un balance entre indicadores externos e internos. Un indicador externo puede ser el nivel de participación en el mercado, en tanto que un indicador interno sería el nivel de rotación de los empleados.

De resultado e inductores. En el CMI también se distingue entre indicadores de resultado e inductores de actuación. Por supuesto, aunque los inductores impacten sobre los indicadores de resultado, estos a su vez también son indicadores que pueden tener otros inductores. De esta forma se realiza una red causal de indicadores e inductores, que es el reflejo en cuanto a indicadores del mapa estratégico.

Para cada indicador debe establecerse una meta o estándar y un responsable. En este paso se establecerán los mecanismos que permitan finalmente evaluar el desempeño de la empresa y de sus trabajadores. Estas metas de los indicadores podrán, debido al carácter flexible del CMI, ser modificados a medida que se trabaje con él.

Es importante recordar que un CMI es mucho más que un simple conjunto de indicadores. La diferencia radica en que un CMI posee indicadores que responden a un conjunto de objetivos interrelacionados lo que da como resultado un sistema equilibrado de indicadores. Si no existiera una relación causal entre objetivos que como resultado

generara una relación entre indicadores, entonces no se estaría hablando de un CMI, sino de un sistema de control por indicadores.

Independientemente de la estructuración de indicadores y con el objetivo de tener mejor documentado el trabajo, en ocasiones se prefiere documentar cada uno de los indicadores. Esta documentación, que es muy común en los sistemas de calidad, permite a una persona que no esté familiarizada con el trabajo de indicadores, pueda conocer la forma en que se calculan los mismos, los responsables de su cálculo, etc.

Formulación de iniciativas estratégicas.

El trabajo por proyectos o planes de acción terminan de concretar el trabajo del CMI. Sin los planes de acción, el CMI corre el mismo riesgo de la estrategia: quedar olvidado. Con la elaboración de planes de acción, se trata de formalizar las iniciativas estratégicas para el logro de los objetivos. En las organizaciones se realizan muchas acciones que a veces no están coordinadas con lo que la organización quiere lograr, por esto con el desarrollo de los planes de acción, se trata de que las puedan visualizarse para cada objetivo determinadas acciones que permitirán su consecución.

Muchos consultores prefieren para este desglose emplear matrices de impactos cruzados, que son muy comunes en la dirección por proyectos, para poder visualizar si una iniciativa estratégica impacta a varios objetivos y establecer dentro de ellas, relaciones de prioridad.

Si el mapa estratégico permite visualizar la estrategia, las matrices que comúnmente se realizan para plasmar los planes de acción tienen permiten comunicar en qué objetivos la organización está poniendo más énfasis. Al realizarlo, es fácil visualizar, si existen objetivos con muchas acciones o si por el contrario hay objetivos importantes que no están debidamente respaldados por iniciativas estratégicas.

Las iniciativas pueden tener también, pasos en su cumplimiento, y por tanto se pueden establecer para los mismos indicadores y metas para su medición. Cada iniciativa estratégica debe tener un responsable, que será el encargado de ejecutar el presupuesto asignado para que se desarrolle la iniciativa estratégica. Es preferible que las iniciativas cuenten con presupuestos separados a los presupuestos operativos de la organización, pues se corre el riesgo de que en la operatividad se asignen más recursos a las tareas del día a día que al logro de los objetivos estratégicos.

Paul Niven¹³, establece cuatro pasos para el trabajo con las iniciativas estratégicas, que son explicados a continuación:

Realizar un inventario de todas las iniciativas actuales que se están aplicando en la empresa.

Para delimitar cuales son las iniciativas que resultan estratégicas para nuestra organización, el primer paso es conocer todas las que se están desarrollando en la organización. Es necesario para esto, hacer un levantamiento de todos los proyectos que está desarrollando la organización, no importa de qué departamento o subdirección sean. Es también importante conocer, qué presupuesto se asigna a esa iniciativa, cuál es el objetivo que persigue, el tiempo en que se desarrollará y las personas involucradas.

Coordinar las iniciativas con los objetivos de nuestro cuadro de mando integral.

Examinar cada una de las iniciativas o proyectos y evaluar a que objetivo estratégico contribuye. Este paso dentro de la delimitación de iniciativas, es necesario hacerlo con todos los jefes de los proyectos de la organización, para que puedan brindar la información necesaria sobre el impacto en los objetivos.

Considerar la eliminación de iniciativas no estratégicas y el desarrollo de las que faltan.

Luego de evaluar la pertinencia estratégica de cada iniciativa o proyecto, quedarán excluidas las iniciativas que no impacten a ningún objetivo. Aunque las iniciativas quedan excluidas, no quiere decir que no se desarrollen en la organización, sino que no formarán parte de las iniciativas prioritarias para la alta dirección. En caso de que existan objetivos que no tengan reflejadas iniciativas, es necesario desarrollar algunas para su consecución. En este caso, se le asignará a las iniciativas nuevas, un responsable de su consecución y un grupo de personas que trabajarán en la misma.

Priorizar las iniciativas estratégicas.

A continuación se evaluarán los presupuestos de cada proyecto priorizando los que impactan más objetivos estratégicos o los que

¹³ Niven Paul R. El Cuadro de mando integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003.

por la importancia de los objetivos estratégicos a los cuales se relacionan, deben ser realizados.

Implementación y Seguimiento.

Este es el momento más activo dentro de todo el proceso. La organización comienza a trabajar y a medir sus resultados de acuerdo a las metas e indicadores establecidos en el cuadro de mando. A partir de este punto, es cuando una organización toma realmente en serio su estrategia, comienza a permitir que la estrategia se convierta en el trabajo de todos. El éxito en este paso depende de la correcta evolución de los anteriores y de la comunicación que sobre el proceso se haya establecido en la organización.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, éste presenta gran flexibilidad. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse en este punto. Sin este paso el CMI, sería un instrumento rígido que no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir, de ahí la importancia de que el CMI no quede solo en el diseño del mismo, ya que con la implementación y el seguimiento es que la empresa logra poner en acción este instrumento y aprovechar todas las posibilidades que ofrece.

7.5 CMI corporativos, de negocios y funcionales.

Al igual que existen diferentes tipos de estrategia en la organización, existen diferentes tipos de CMI. En capítulos anteriores quedaron definidas como tipos de estrategia, la corporativa, la de negocios y las funcionales. De la misma manera existen CMI corporativos, de negocios y funcionales. La explicación de esto es muy sencilla, el CMI es la materialización de la estrategia y por tanto donde quiera que haya estrategia puede construirse un CMI.

La existencia de CMI en los diferentes niveles de la organización, no tiene como única función, el control de los objetivos estratégicos, sino que para los autores la elaboración de los mismos permite evaluar las posibilidades de alineamiento en la organización. Como ellos plantean *"El alineamiento de las unidades organizativas para crear valor a nivel de la organización suele recibir menos atención que la creación de valor a nivel de unidades de negocios."*¹⁴ Esta propuesta del CMI se

¹⁴ Kaplan, Robert y Norton, David. *Alignment*. Gestión 2000. Barcelona. 2005. Pág.-19

encuentra en consonancia con la propuesta de Hamel y Prahalad, sobre las competencias centrales o core y con que la creación de valor no es una cuestión exclusiva de las estrategias de negocios pues *“la mayoría de las empresas contemporáneas son, en esencia, carteras de unidades de negocio y unidades de soporte. Para que una compañía pueda agregar valor a su conjunto de unidades, debe alinearlas para crear sinergia.”*¹⁵

Al igual que sucede en una estrategia corporativa, el CMI que responde a ella, o sea el CMI corporativo, establece las relaciones causales y la arquitectura de indicadores que permitan monitorear la sinergia que se establece entre las diferentes unidades de negocios. El CMI corporativo tendrá por tanto dos funciones principales:

- Medir la consecución de los objetivos estratégicos corporativos: mediante esta función se elaborarían indicadores que permitan a la organización evaluar paulatinamente el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto y desarrollar la arquitectura de indicadores que permita, mediante los indicadores causales, evaluar el flujo de valor creado en la organización.
- Medir el grado de sinergia entre las unidades de negocios: mediante esta función el CMI se encargaría de evaluar, desde el indicador del objetivo estratégico y desarrolla una arquitectura de indicadores que permite planificar, verificar el cumplimiento y ver la participación de cada una de las unidades estratégicas en la estrategia corporativa.

Un CMI correspondiente a una estrategia de negocios tendrá como patrón los objetivos-indicadores que medían la sinergia de su unidad de negocios con la estrategia corporativa. Los indicadores que en la estrategia de la corporación miden el aporte de las unidades de negocios constituyen las metas más importantes del CMI de la estrategia de negocios. Independientemente de esto las unidades de negocios tienen indicadores de resultados aparte de los propuestos como aporte a la estrategia corporativa, pues como parte de su estrategia también está la medición de su propia estrategia competitiva y de desarrollo independiente de la casa matriz.

Las funciones que medirá un CMI de unidades de negocios son:

- Medir el valor que aporta el negocio a las estrategias corporativas: el CMI se encargará de monitorear que las metas establecidas en el

¹⁵ Kaplan, Robert y Norton, David. Aligment. Gestión 2000. Barcelona. 2005. Pág.-19

CMI corporativo y que representaban para estos indicadores de inducción sean logradas. Estos indicadores de inducción serán los que representarán indicadores de resultados en estas unidades estratégicas de negocios, en este función es donde se genera el nexo entre el CMI corporativo y el de unidades de negocios.

- Ciclo de vida de los productos o servicios de la UEN: en este paso el CMI se encargará de monitorear la estrategia de desarrollo de la unidad estratégica de negocios. Si en el apartado anterior el CMI de unidades de negocios se vinculaba directamente al corporativo en este paso el CMI tiene vida propia, monitoreando el cumplimiento de los planes y el desarrollo de la estrategia del negocio.

Los CMI correspondientes a estrategias funcionales, tendrán como guía los resultados generales establecidos para la organización en su estrategia corporativa y los indicadores de acción estarán vinculados a las estrategias que las unidades desarrollen como apoyo al cumplimiento de esas estrategias. Siendo así que el CMI funcional se encargará de:

- Monitorear la sinergia entre los objetivos estratégicos de la organización y las estrategias funcionales, de modo que pueda evaluarse el valor que aportan las acciones de las áreas funcionales al logro de los máximos objetivos corporativos.
- Elevar el rendimiento interno de la organización: las estrategias funcionales se encargan no solo de apoyar el cumplimiento de las estrategias corporativas sino de vigilar la vida a largo plazo de la organización independientemente del ciclo de vida de sus productos o servicios. Es por esto, que es común encontrar en CMI funcionales, indicadores relacionados con objetivos de mejora en las organizaciones que no están vinculados a los objetivos estratégicos y que se expanden en cuanto a plazo de los contemplados en las estrategias corporativas.

7.6 Perspectivas y retos.

El Cuadro de Mando Integral, que en sus inicios sencillamente estaba diseñado para el control de la estrategia se ha convertido, en su evolución, en una potente herramienta de gestión estratégica.

Tomando como partida las deficiencias de los sistemas de control que fueron mostradas en el primer epígrafe, podemos decir que el CMI ha trabajado en la solución de cada una de ellas. Como puede verse:

- **No se basa en información financiera:** la perspectiva financiera en el CMI es solo una de las partes del mismo. Los autores apoyándose en investigaciones realizadas reconocen que esta perspectiva solo constituye como promedio el 22% de los indicadores de un CMI.
- **No proporciona información sobre el pasado:** el que las metas e indicadores del CMI traten de medir los objetivos estratégicos garantiza que el mismo provea información oportuna y actualizada sobre los logros estratégicos a futuro.
- **No alienta el pensamiento a corto plazo:** pues en el CMI se trata de buscar coherencia entre la actuación a corto plazo y los logros estratégicos. De hecho en el CMI, se busca que todo comportamiento actual esté avalado por el logro que se pretende obtener en el futuro.
- **Presta atención al entorno:** debido a que el CMI tiene una estrecha relación con la estrategia el entorno es tomado en cuenta en el mismo. Pero no solo el entorno influye en la determinación de la estrategia y por tanto del CMI, sino que del mismo se obtiene información para el cálculo de algunos indicadores y para la toma de decisiones con esta herramienta.
- **No hay arrastre de información:** la información de periodos pasados solo es empleada para realizar algunas previsiones pero no constituye la parte fundamental de la herramienta. Debido a que el control está relacionado con determinar los comportamientos actuales que permiten obtener los resultados a futuro, puede decirse que existe correlación entre la información pasada, presente y futura.

El CMI se ha mantenido a lo largo de más de 15 años entre las herramientas más usadas en el mundo de los negocios a nivel mundial. Su evolución, fruto de la investigación constante de los autores y de las múltiples aportes de los consultores y empresarios, ha permitido que el instrumento amplíe sus potencialidades. Sin embargo al CMI no debe verse al CMI como la única o mejor herramienta para el control y el monitoreo de la estrategia, pues su efectividad depende de la integración de la misma con otros instrumentos de control, aplicados en las organizaciones.

El CMI no pretende suplantar a los mecanismos financieros y de control existentes, sino que pretende dar una panorámica más integral para proveer información a los directivos para la toma de decisiones.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE

- 1) ¿Cuáles de las dificultades del Control de Gestión Tradicional son posibles erradicar con la aplicación de un Cuadro de Mando Integral?
- 2) ¿Cuáles son las diferencias que existen entre los CMI de organizaciones con y sin fines de lucro? ¿Estas diferencias motivan algún cambio en cuanto a la proposición de valor?
- 3) Del capítulo 1 Orientación al cliente, elabore la propuesta de valor para el recuadro ilustrativo “Que no se parta la sogá” y defina, ¿qué implicaciones tendría desde una perspectiva clientes y desde una perspectiva procesos internos la propuesta de valor seleccionada?
- 4) Seleccione de los capítulos Estrategia Corporativa y Estrategia de Negocios, uno de los casos presentados. Elabore el CMI para el caso seleccionado.

CASOS Y EJERCICIOS

Mercaditos comunitarios¹⁶

Los restaurantes conocidos como “Mercaditos Comunitarios” son parte de una estrategia del gobierno para ofrecer alimentación a personas de escasos recursos. A estos restaurantes asisten en su mayoría personas con problemas sociales o jubilados, siendo las personas de la tercera edad la mayor parte de los clientes de los mismos. Aunque estos “Mercaditos Comunitarios” formen parte de una estrategia de servicio social, en ellos se deben seguir las mismas normas de calidad que se siguen en cualquier restaurante de la ciudad.

Las personas que comen en estos restaurantes pagan a precios módicos estos alimentos y en algunos casos son eximidos de pagar por las comidas, cuando los trabajadores sociales avalan que son personas solas y con escasos recursos. Los “Mercaditos Comunitarios” son financiados por gobierno local y deben rendir a la comunidad información sobre el uso de los recursos que se les han asignado. Teniendo esto en cuenta, los mercados comunitarios elaboran sus resúmenes anuales (una especie de análisis financiero simple) para proveer información a su organismo rector. En el 80 % de estos restaurantes tienen resultados positivos, según se reporta en los informes

¹⁶ Mercaditos Comunitarios, no es el nombre real de este grupo de restaurantes. N de A.

Los trabajadores que brindan servicio en esta cadena son graduados de gastronomía y no tienen ninguna especificación que los limite solamente a trabajar en este tipo de restaurantes, por lo que la migración de trabajadores que podrían trasladarse a otras cadenas sin ninguna dificultad, es una de las preocupaciones de los directivos. Para solucionar esta dificultad, la cadena se preocupa por crear un clima laboral agradable y familiar, para contrarrestar la fluctuación de los trabajadores.

Los restaurantes se encuentran distribuidos por toda la ciudad, con mayor presencia en las zonas más pobladas. Los locales han sido tomados de antiguos restaurantes y cafeterías, y remodelados para su inauguración. Estas instalaciones cuentan con el equipamiento necesario para la elaboración de alimentos y están ubicados en lugares accesibles a personas de la tercera edad o con dificultades motoras. Los directivos de la cadena aseguran que los suministros que reciben, garantizan que la dificultad en la elaboración de los platos sea mínima y que se cuenta con los recursos que aseguren la variedad de los mismos

En encuestas realizadas a los usuarios de este tipo de servicios, plantean como dificultades: la lentitud en el servicio, la repetición de los menús y la poca calidad en la elaboración de los platos. Otra dificultad con la que tienen que lidiar es con la imagen de estos restaurantes. La población conoce poco de la existencia de ellos, sin embargo cuando se encuestó a la población, muchas personas dijeron que aunque no los conocían seguramente eran lugares sucios, con empleados poco amables y con comida de baja calidad. Las respuestas pueden estar influenciadas por la imagen de la gastronomía comunitaria, pero no se corresponde necesariamente con la realidad de muchos de estos restaurantes.

- a) Identifique cuál debe ser la proposición de valor de esta cadena de restaurantes.
- b) Elabore el mapa estratégico de esta organización.
- c) Defina indicadores para los objetivos estratégicos y proponga iniciativas para cada uno de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

Amat Salas, Joan Ma. ; (1993). "El control de gestión: una perspectiva de dirección". Segunda edición, Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona.

Anthony, Robert N. El control de gestión. Rústica. Ediciones Deusto.1998 S/C

Blanco Illescas, F. El control como guía de la gestión empresarial. Editorial IMPEDI. Madrid. 1985.

Blanco Illescas, F. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. 1977. Madrid.

Ferrer Castañedo, Marta. Proceso de Formación estratégica. Un enfoque integrador. Tesis de maestría en Dirección. La Habana. CETED. 2000.

Horváth & Partners Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Gestión 2000. Barcelona 2003

Kaplan, Robert y Norton, David. Como utilizar el cuadro de mando Integral. Gestion 2000. Barcelona. 2001.

Kaplan, Robert y Norton, David. El cuadro de mando integral. Gestión 200. Barcelona. 1997.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004): Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Barcelona, Gestión 2000.

Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico. Rústica. Marcombo. Barcelona 1993.

Mallo, Carlos; Kaplan, Robert S;Meljem, Sylvia y Giménez, Carlos. Contabilidad de costos y estratégica de gestión. Ediciones Mc Graw Hill, Madrid, 2000.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. Safari a la estrategia. Ediciones Granica Mexico S.A. de C.V. 1999

Nils-Goran, Olie; Jan, Roy y Welter, Magnus. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Barcelona 2000

Niven Paul R. El Cuadro de mando integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2003.

Porter, Michael E. "Ventaja competitiva". CECSA. México, 1985.