

El Cuadro de Mando Integral ó Balanced Scorecard (BSC)

Resumen de las fuentes bibliográficas citadas al final del documento

Por Ing. Sánder Sáenz, MAP, PMP

¿Qué es el CMI?

El cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) se puede aplicar tanto a entidades con fines de lucro (Empresas de Telecomunicaciones, Manufactura, Compañías áreas, etc.) como a las no lucrativas (Hospitales estatales, ONG, Gobierno Central, Gobiernos locales, etc.).

Es una herramienta concebida para gestionar integralmente una organización. Consiste fundamentalmente en un sistema de indicadores que dan cuenta del cumplimiento y los esfuerzos de logro de los objetivos estratégicos. El cuadro de mando integral es de alta utilidad y eficacia ya que contribuye a cuatro grandes propósitos:

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

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

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

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

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

Diseño del CMI

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

Una vez se tenga claridad de las estrategias que se quieran desarrollar éstas se descomponen en acciones concretas (objetivos estratégicos), estas acciones se las organiza en las 4 perspectivas y deben estar vinculadas bajo la relación CAUSA – EFECTO a esto se le conoce como desarrollo del mapa estratégico.

En la figura 1 se muestra un mapa estratégico donde el orden de las perspectivas está con base al punto de vista de una organización con fines de lucro. En el caso de la figura 2 muestra el orden para una organización sin fines de lucro.

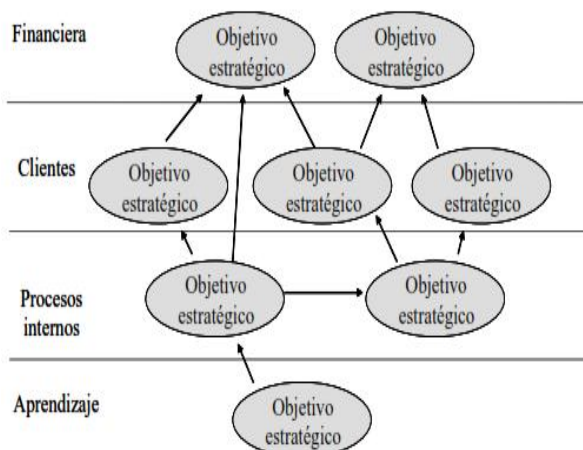


Figura 1. Modelo genérico de un mapa estratégico.

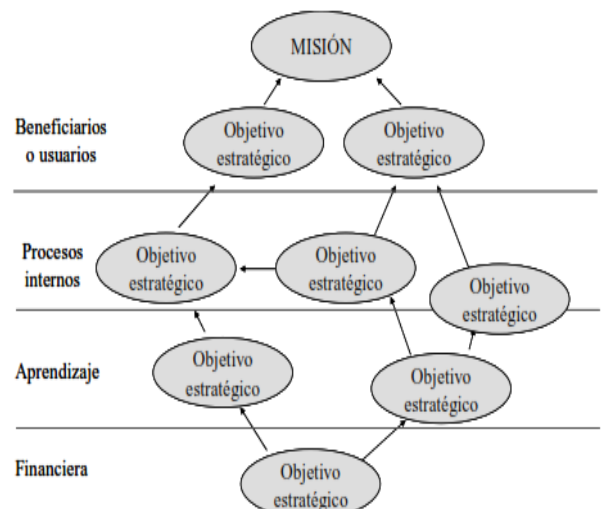


Figura 2. Modelo genérico de un mapa estratégico para una entidad no lucrativa.

Entonces para elaborar un CMI se requiere:

1. Contar previamente con el objetivo a largo plazo así como las estrategias: Que son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto.

Ejemplo:

Objetivo de la Empresa: Aumentar su participación en el mercado.

Estrategia: Mejorar el servicio al cliente

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

Ejemplo:

Para éste caso asumiremos que la empresa es una panificadora, por lo tanto la perspectiva financiera se coloca de primero y en la base se coloca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVO EMPRESARIAL: Aumentar su participación en el mercado mejorando el servicio al cliente	
PERPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	
CLIENTE	
PROCESOS	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	

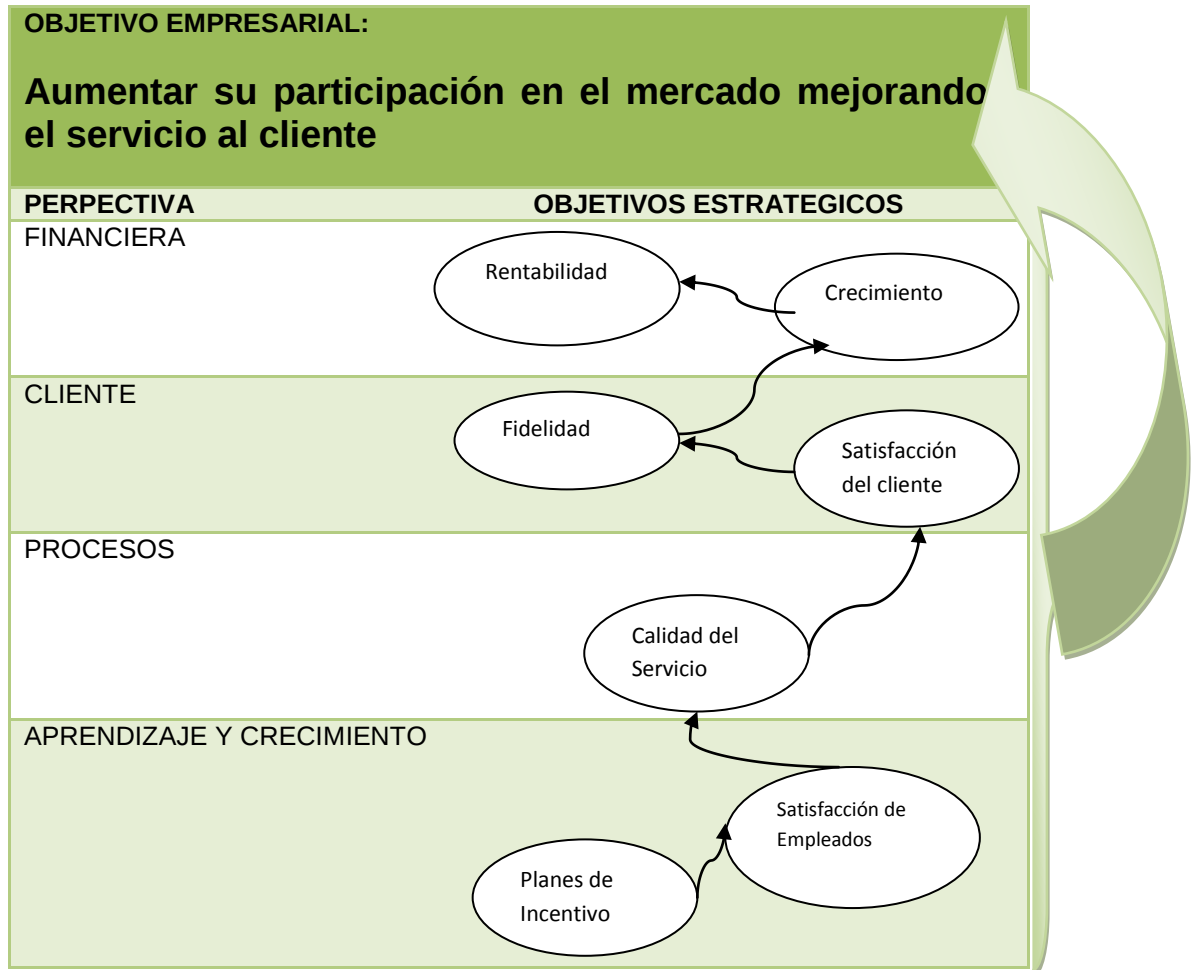
3. Definir acciones concretas (objetivos estratégicos) a partir del objetivo general y la estrategia de la empresa y clasificarlos según corresponda en cada perspectiva del CMI.

Ejemplo:

OBJETIVO EMPRESARIAL: Aumentar su participación en el mercado mejorando el servicio al cliente	
PERPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	1. Rentabilidad 2. Crecimiento
CLIENTE	1. Fidelidad 2. Satisfacción al cliente
PROCESOS	1. Calidad del Servicio
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Satisfacción de empleados 2. Planes de Incentivos

4. Relacionar y corroborar los objetivos: Se deben colocar los objetivos en cada perspectiva y se debe relacionar cada objetivo bajo la relación CAUSA – EFECTO.

Ejemplo:



Relación causa y efecto

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

- ✓ SI realizamos Planes de Incentivos ENTONCES mejoraremos la satisfacción de los empleados,
- ✓ SI mejoramos la satisfacción de los empleados, ENTONCES produciremos un Servicio de Calidad,
- ✓ SI obtenemos calidad en el servicio, ENTONCES lograremos la satisfacción del cliente,
- ✓ SI logramos la satisfacción del cliente, ENTONCES provocaremos la fidelidad del cliente,
- ✓ SI tenemos la fidelidad del cliente, ENTONCES se generara un crecimiento en las ventas,
- ✓ SI tenemos un crecimiento en las ventas, ENTONCES aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

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

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

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

Ejemplo:

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

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

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI

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

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

Ejemplo:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI	6%	10%

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

Ejemplo:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta	Iniciativa
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI	6%	10%	N/A

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

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

Ejemplo:

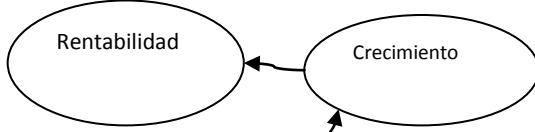
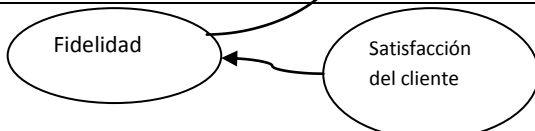
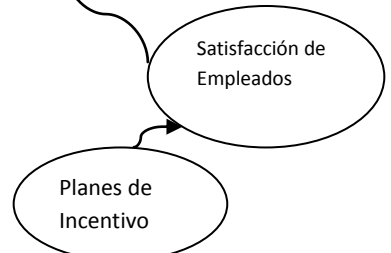
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta	Frecuencia de revisión	Formula	Fuente	Responsable	Iniciativa
FINANCIERA	Rentabilidad	ROI	6%	10%	Mensual	Utilidad/Total Activos	Sistema ERP	Gerente General	N/A

A continuación se muestra un

ejemplo completo del CMI:

OBJETIVO EMPRESARIAL:

Aumentar su participación en el mercado mejorando el servicio al cliente

PERPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Objetivo Estratégico	Indicador	Hoy	Meta	Frecuencia de Medición	Fuente	Responsable	Iniciativa
FINANCIERA		Rentabilidad	ROI	6%	10%	Semestral	Sistema ERP	Gerente Financiero	N/A
		Crecimiento	Tasa de crecimiento de ventas	5%	▲ 12%	Anual	Sistema CRM	Gerente de Ventas	
CLIENTE		Fidelidad	Cantidad de clientes	20	Actual + 10%	Anual	CRM	Gerente de Ventas	N/A
		Satisfacción del cliente	Promedio de Satisfacción	N/A	= > 8 ptos.	Semestral	CRM	Gerente de Ventas	
PROCESOS		Calidad del Servicio	Índice de calidad según ISO	N/A	ISO vigente	Trimestral	Sistema de Calidad	Gerente Calidad.	Mejoras diseños. Implementar ISO.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Planes de Incentivo	Incremento de comisiones	2%	5%	Semestral	CRM	Gerente de Ventas	Capacitar al personal de ventas
		Satisfacción de Empleados	Medida de satisfacción de empleados	80%	100%	Trimestral	Sistema de RH.	Gerente de RH	Realizar evaluaciones de Satisfacción

Bibliografía



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

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