

# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

The Balanced Scoreboard

3<sup>ed</sup>

ROBERT S. KAPLAN  
DAVID P. NORTON

## Libro El cuadro de mando integral

### Cómo traducir y poner en práctica la estrategia

Robert S. Kaplan y David P. Norton

Gestión 2000, 1996

### Reseña

Este clásico sobre gestión establece un puente entre los sistemas de gestión orientados al corto plazo y un enfoque más equilibrado que integra nuevos tipos de mediciones a una estrategia comprensiva. El libro se dirige a los ejecutivos de mayor jerarquía y les pregunta: “¿Están preparados para el futuro?”. Algunos responden al desafío de cambio con pequeñas modificaciones, agregando algunas métricas no financieras a la instrumentación de mando que les proveen información sobre cómo funciona la nave corporativa. Otros han rechazado el Cuadro de Mando Integral pues requiere que los directores ejecutivos acepten *feedback* de todos los niveles de la organización para saber si sus presunciones son relevantes en un contexto de cambios acelerados. Más de 300 organizaciones importantes han utilizado este sistema para mejorar su actuación y sus posibilidades a futuro. Abraham Lincoln dijo que lo mejor sobre el futuro es que llega un día a la vez. *BooksInShort* recomienda este libro a los altos ejecutivos y gerentes, porque el futuro estará aquí más pronto de lo pensado.

### Ideas fundamentales

- El Cuadro de Mando Integral genera estrategias que toman en cuenta intereses a largo y corto plazo, indicadores de resultados versus inductores, así como el rendimiento externo e interno.
- El Cuadro de Mando Integral considera las estrategias corporativas a partir de estas cuatro perspectivas estratégicas: la financiera, la del cliente, la interna y la de crecimiento y el aprendizaje.
- El Cuadro de Mando Integral normalmente incorpora de 15 a 25 métricas distribuidas entre las cuatro perspectivas estratégicas.
- La mayoría de las empresas se basa en medidas financieras que están diseñadas para controlar el rendimiento sobre la inversión en bienes tangibles.
- Sin embargo, en la economía del conocimiento, los bienes intangibles basados en el conocimiento están cobrando más importancia y deben medirse también.
- Alinee las inversiones y las operaciones para sustentar sus objetivos estratégicos.
- Mida los factores que afectan la actuación futura.
- El compromiso de los ejecutivos de mayor jerarquía es esencial para implementar el Cuadro de Mando Integral.
- Este enfoque impulsa a establecer metas elásticas y ambiciosas.
- El Cuadro de Mando Integral lo ayudará a convertir las estrategias específicas en resultados mensurables.

### Resumen

#### Una cuestión de equilibrio

En 1990, un instituto de investigación de la empresa KPMG estudió cómo las empresas del futuro medirían su actuación; partió de la premisa innovadora de que las medidas de contabilidad financiera vigentes estaban caducando. Mientras los investigadores y autores Robert S. Kaplan y David P. Norton exploraban métodos innovadores para medir resultados corporativos, supieron que Analog Devices, un fabricante de circuitos integrados, probaba un Cuadro de Mando Corporativo. Este programa experimental medía datos duros –como tiempos de envío, calidad, ciclos de fabricación y contabilidad– para evaluar la productividad y establecer metas y estrategias.

“Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”.

Luego de realizar análisis adicionales, incluida una reunión con un ejecutivo de Analog Devices, los investigadores expandieron el programa de Analog y lo denominaron Cuadro de Mando Integral. Identificaron cuatro perspectivas que las empresas podían usar para determinar su estrategia: la financiera, la del cliente, la interna y la de crecimiento y aprendizaje. El término integral se refería a sopesar los objetivos a largo y corto plazo, los indicadores financieros de resultados versus los indicadores inductores y las medidas de actuación externa versus las de actuación interna. Los resultados aparecieron en *Harvard Business Review*. Al demostrar que un sistema de medición equilibrado era ventajoso, varias organizaciones adoptaron el Cuadro de Mando Integral.

## Controlar los instrumentos

Los ejecutivos necesitan mediciones apropiadas y precisas. El Cuadro de Mando Integral proporciona esas métricas y genera una estructura para evaluar el avance de la empresa hacia la concreción de metas específicas. Con la nueva economía, las fuentes inmateriales de valor (estrategias, capital humano, innovación, tecnología informática) se han vuelto más decisivas para la rentabilidad. Las medidas financieras definidas estrechamente, básicamente los indicadores de resultados de la actuación pasada, no pueden medir estos nuevos factores. Los directores ejecutivos necesitan indicadores que midan factores que impulsen la actuación futura.

“En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un *sistema de indicadores* mejorado, para convertirse en un *sistema de gestión* central”.

Muchas empresas utilizan métricas financieras y no financieras para realizar ajustes a corto plazo en las operaciones. El Cuadro de Mando Integral es un sistema estratégico que mira hacia el futuro, impulsado por una misión que convierte a la estrategia en términos operativos que cualquier empleado puede comprender. Este sistema guía a las organizaciones para alinear sus objetivos estratégicos con mediciones y objetivos específicos, y desarrollar el “aprendizaje de doble bucle”, en el que los empleados proporcionan *feedback* a los gerentes no solo sobre avances en la implementación de la estrategia, sino también sobre la viabilidad de la estrategia según la ven ellos.

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto”.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los gerentes herramientas para dirigir empresas en la era de la información y para implementar estrategias, con base en cuatro perspectivas:

### Uno: La perspectiva financiera

Seleccione las medidas que se adecuan a su negocio e industria:

- **Crecimiento y *mix* de ingresos** – Esto mide si está cumpliendo con las metas que se relacionan con incrementar las ventas y los clientes en áreas y mercados específicos.
- **Nuevos productos y nuevas aplicaciones** – Esto refleja qué parte de sus ingresos proviene de introducir nuevos bienes dentro de un periodo de tiempo preestablecido.
- **Nuevos clientes y mercados** – Da un seguimiento de cuánto aumentaron sus ingresos a partir de nuevos clientes y segmentos del mercado para sus productos y servicios.
- **Nueva estrategia de precios** – Las empresas maduras necesitan reevaluar los descuentos que ofrecen o incluso aumentar ciertos precios.
- **Aumento de la productividad de los ingresos** – Las empresas en fase de crecimiento deben concentrarse en generar mayores ingresos o aumentar los ingresos por empleado. Las empresas maduras deben mejorar sus márgenes operativos e índices del rendimiento sobre la inversión a partir de la reducción de los costes por unidad.
- **Reducción de gastos operativos** – Para lograr una ventaja competitiva, reduzca sus costes. Equilibre los gastos y otras medidas del cuadro, como la satisfacción del cliente o la calidad.
- **Ciclo de caja** – Reduzca la brecha entre el pago de efectivo a los proveedores y el cobro de efectivo a los clientes.

### Dos: La perspectiva del cliente

El Cuadro de Mando Integral debe medir la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos relacionados con los clientes y el mercado. Por ejemplo, una empresa podría querer ser el proveedor número uno en su rubro o en brindar valor a sus clientes. Las medidas sobre los clientes son necesarias pues el único camino al éxito financiero a largo plazo es entregar los productos y servicios que estos buscan. Algunas mediciones básicas son la cuota de mercado, la retención, adquisición, satisfacción y la rentabilidad de los clientes. Estas medidas ayudan a los gerentes a saber quiénes son sus clientes, cómo obtener ganancias a través de ellos y qué valoran. La meta es diseñar una cartera de productos y servicios que ofrezca un valor superior a los clientes objetivo.

### Tres: La perspectiva del proceso interno

Se concentra en las operaciones internas y resalta cómo su empresa conceptualiza y diseña un nuevo servicio o producto y cómo lo lleva al mercado. Algunas medidas son: el porcentaje de ventas de productos nuevos y de los patentados, la capacidad de su línea de producción, sus productos nuevos comparados con la competencia y el tiempo para desarrollar una nueva generación de productos. Puede medir otros factores para que las operaciones internas se alineen con sus metas, como los retrasos, una alta devolución de productos y casos de problemas en la comunicación.

### Cuatro: La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Para sobresalir en las primeras tres perspectivas, necesita trabajadores capacitados y altamente calificados. Esto significa que las metas educativas impulsan el logro de sus objetivos estratégicos.

“Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera”.

invierta en el futuro más allá del equipamiento y el desarrollo destinando dinero a desarrollar las habilidades de los empleados, los sistemas de información y la motivación, las responsabilidades y la alineación. Entonces, mida estos factores evaluando la satisfacción, las destrezas y la productividad de los trabajadores. Otras medidas son los niveles de productividad, los niveles de capacitación y destreza, las metas para el mejoramiento de la rentabilidad y la actuación individual que se alinean con los objetivos de su Cuadro de Mando Integral.

## Llevar la cuenta

El Cuadro de Mando Integral completo lo ayudará a transmitir una visión compartida a toda la organización. Clarifique cuáles son las metas y objetivos que la empresa debe alcanzar para instituir cambios y vincule los esfuerzos individuales y departamentales con la estrategia general. Ello asegura la implementación, que se calcula a partir de entre 15 y 25 mediciones distribuidas entre las cuatro perspectivas principales del Cuadro de Mando Integral. Aparte de estas métricas, el Cuadro de Mando Integral vincula los resultados y actuación mediante relaciones de causa-efecto. Los resultados muestran de dónde partió la organización; los inductores de la actuación indican hacia dónde necesita ir.

“Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización”.

El Cuadro de Mando Integral requiere el apoyo de los gerentes, que deben alinear los recursos de la empresa con la estrategia, incluidos los presupuestos para gastos discrecionales, las necesidades de capital a largo plazo y las iniciativas estratégicas. Establezca metas que lleven a una actuación superior. Utilice las relaciones de causa-efecto del Cuadro de Mando Integral para decidir cuáles son los inductores de la actuación que lo ayudarán a lograr esos objetivos. Asegúrese de que cualquier otra iniciativa estratégica que ya esté en marcha contribuya a cerrar la brecha entre la actuación vigente y estas metas nuevas. Mida el ritmo de cambio para establecer si las mejoras se están produciendo con la rapidez necesaria para alcanzar sus objetivos elásticos con suficiente celeridad.

“Los ejecutivos utilizan la gran cantidad de elementos de sus sistemas de gestión para orquestar sus agendas. Al construir el sistema de gestión alrededor de la estructura del cuadro de mando, pueden alcanzar su recompensa final: la traducción de la estrategia en acción”.

A menudo las iniciativas estratégicas no están vinculadas con metas estratégicas. Use el Cuadro de Mando Integral para reenfocar la atención de los ejecutivos en los objetivos clave. Una vez completo, el Cuadro de Mando Integral suele revelar que los gerentes carecen de al menos 20% de las mediciones que necesitan. Esto supone un problema de gestión más profundo, dado el supuesto general de que no se puede gestionar lo que no se puede (o suele) medir. Suelen existir puntos ciegos al medir la cuota de mercado, los errores en servicios, las destrezas de los empleados y la calidad del comerciante.

## El *feedback* y el proceso de aprendizaje estratégico

Para competir hoy en día, las empresas necesitan alejarse de la gestión jerárquica y adoptar sistemas que fomenten el aprendizaje estratégico y el *feedback* en toda la organización. Cada persona debería conocer la estrategia y saber qué papel juega en ella. Esto se denomina “marco estratégico compartido”. Un proceso de *feedback* adecuado permitirá que los empleados prueben varias tácticas, compartan información sobre cómo funcionan y lleven adelante los programas que rindan buenos resultados. Cuando surgen problemas, deje que un equipo estudie la situación, analice la estrategia utilizada y determine las soluciones. Para evitar problemas con anticipación, establezca evaluaciones periódicas de la estrategia, llamadas “reuniones de revisión de la estrategia”.

## Cómo implementar un programa de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se extiende más allá de las mediciones, paso a paso, para generar un sistema de gestión estratégica, además de potenciar la toma de consciencia sobre la importancia de la estrategia. El proceso comienza con la iniciativa del Cuadro de Mando Integral, que establece una estrategia y cristaliza la visión. Cada unidad de negocios debe plantear sus propias subestrategias y alinearlas con los objetivos de la empresa. A medida que el Cuadro de Mando Integral progresa, los ejecutivos deberían relacionarlo con otras responsabilidades importantes para la gestión, como la actuación y el presupuesto. Eventualmente, el pensamiento estratégico debería ser parte de cada decisión.

## Desafíos

Implementar el Cuadro de Mando Integral puede presentar desafíos. Evite estos problemas:

- **Depender de sistemas de medición anticuados** – Incluso las empresas que agregan las medidas no financieras eligen medir la actuación pasada y predecir la actuación futura. Agregar las medidas no financieras no equivale a un Cuadro de Mando Integral. Los sistemas híbridos no potencian la consciencia del personal sobre la estrategia, no esclarecen la dirección estratégica, no se vinculan al diseño del presupuesto ni al diseño de los fondos discrecionales.
- **Delegar la implementación del Cuadro de Mando Integral a los gerentes medios** – El Cuadro de Mando Integral no funcionará sin el apoyo total de la plana mayor de la empresa. No puede renovar las prácticas de gestión si no cuenta con el compromiso de los gerentes generales.
- **Basar sus mediciones en las prácticas de otra empresa** – Debe personalizar las metas seleccionadas para su empresa. Diseñar un Cuadro de Mando Integral personalizado para su organización es un proceso de aprendizaje y crecimiento sin atajos.
- **Aferrarse al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral perfecto** – No retrase la implementación por seguir perfeccionando su Cuadro de Mando Integral. En algún momento, debe ponerlo en práctica.

“Nuestra esperanza es que las observaciones que incluimos en este libro ayuden a más ejecutivos a lanzar e implantar programas de cuadros de mando integrales en sus organizaciones”.

La meta principal del Cuadro de Mando Integral es que la gestión adopte una estrategia más equilibrada y métricas más equilibradas para sostener la estrategia. Esto mejorará su sistema de gestión para traducir la estrategia en un nivel de actuación superior.

# Sobre los autores

**Robert S. Kaplan** es profesor de desarrollo del liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard y director de la junta directiva de Balanced Scorecard Collective. Es coautor de *La organización focalizada en la estrategia* y *Mapas estratégicos* con **David P. Norton**, cofundador y presidente de Balanced Scorecard Collaborative.

---