
**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTION ESTRATÉGICA Y SU
FLEXIBILIDAD EN LA IMPLANTACION**

Adaptado de Tesis Doctoral:
“El Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica en las entidades hospitalarias”

Autora: Mónica Santos Cebrián

1. INTRODUCCION

En un entorno como el actual, caracterizado por una enorme competitividad en todos los mercados, las empresas y organizaciones tratan de centrar sus esfuerzos en mantener una ventaja competitiva sostenida que permita su continuidad y éxito a lo largo del tiempo. Para ello, se requiere desarrollar un planteamiento estratégico en el que queden claramente identificadas esas ventajas competitivas y centrar todos los esfuerzos de la organización en alcanzar los objetivos estratégicos, entendidos éstos como la traducción concreta de la estrategia en resultados a conseguir en un período de tiempo.

El desarrollo y la formalización del Cuadro de Mando Integral (CMI)¹ ha supuesto un cambio significativo, tanto desde el punto de vista doctrinal como profesional, en los planteamientos y modos de la gestión empresarial, generando gran diversidad de literatura y práctica contable al respecto. Así, nos encontramos con posicionamientos que consideran que el CMI representa un nuevo enfoque de gestión estratégica argumentando que, no sólo supera a los sistemas de información modernos, sino también, algunas de las limitaciones experimentadas por los sistemas de control de gestión tradicionales, derivadas, fundamentalmente del elevado nivel de incertidumbre sobre el futuro. En este sentido, se manifiesta MEMBRADO al señalar que el CMI podría definirse como un “proceso de formulación y despliegue de la Estrategia, y que, en terminología de Gestión por Procesos sería un Proceso Estratégico interrelacionado con el resto de procesos de la Organización”².

Generalmente, los sistemas tradicionales consideran que las decisiones empresariales se fundamentan en indicadores financieros y se caracterizan por ofrecer una visión del corto plazo que no contempla la estrategia de la organización. Estas limitaciones, en opinión de SANIN VILAR³, han dado lugar a un replanteamiento del concepto de control de gestión. De esta forma, se aboga por un sistema de control más global, basado en la selección de aquella información que se considere más relevante para asegurar el logro de los objetivos y que mejor refleje el grado en el que éstos se están alcanzando. Estos cambios se centran en la adaptación de los sistemas de información a un entorno de mayor incertidumbre y complejidad, dando lugar a la aparición y consolidación de uno de los instrumentos de control que, actualmente, tiene más relevancia: el Cuadro de Mando Integral⁴.

¹ Conocido habitualmente por Balanced Scorecard (BSC).

² MEMBRADO MARTINE, J. (2002): “Cuadro de Mando Integral y modelo EFQM: algunas reflexiones”, *XIII Congreso de valores de Empresa y Sociedad*, <http://www.valor-lider.net> (5 de mayo 2003)

³ SANIN VILAR, A. (1998): *El control de gestión en los objetivos de la empresa*. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, nº 22.

⁴ Los orígenes del Cuadro de Mando Integral se remontan al año 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un proyecto de investigación aplicado a múltiples empresas de diferentes sectores con el objetivo de demostrar que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación de las empresas, que dependían básicamente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Sobre este tema véase: KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000, p.7-11.

Como señala AECA⁵, en entornos estables, la contabilidad de gestión puede apoyarse fundamentalmente en la información financiera. Sin embargo, en entornos cambiantes y complejos, la información financiera puede tener menor utilidad para la toma de decisiones al no tener en cuenta la medición de los aspectos críticos de la empresa. En los actuales entornos, las organizaciones empresariales requieren información que cumpla una serie de características:

- Enfatizar el análisis prospectivo de la información, con el objetivo de facilitar datos relevantes para la adopción de decisiones.
- Mantener una doble perspectiva en la información suministrada, orientada tanto hacia el entorno, como hacia la propia organización.
- Primar la disponibilidad de la información a la precisión de la misma.

En definitiva, la información de gestión, y los sistemas de información contable que la sustentan deben tener la capacidad de generar información de carácter predictivo. De esta forma, a los instrumentos de gestión y control de las entidades se les pide que aporten informaciones financieras y no financieras que ayuden a los responsables de tomar decisiones a tener una mayor capacidad de alcance, tanto en lo que se refiere al horizonte temporal, como a la calidad de la decisión. Bajo esta línea argumental, se manifiesta ALVAREZ al señalar que el CMI es “...un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros de la gestión y planificación estratégica de la organización. Es un cuadro de mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad”⁶ En concreto, el CMI persigue la búsqueda del equilibrio entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y, entre perspectivas de actuación externas e internas.

Los creadores de este modelo, NORTON y KAPLAN, justifican la necesidad de un nuevo enfoque en la gestión empresarial argumentando que, en la era de la información, muchas compañías no podían mantener una ventaja competitiva sostenible a partir de la aplicación de “nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros”.⁷ Además, reconocen que el impacto de la era de la información es de mayor envergadura en las empresas de servicios que en las empresas de fabricación. Entre ellas, destacan los hospitales que, como otras empresas de servicios, durante mucho tiempo han desarrollado su actividad en un entorno estable y no competitivo. Es decir, un entorno regulado y protegido, con poca libertad para acceder a nuevos negocios o fijar precio a sus servicios. Como ya comentamos en el primer capítulo de este trabajo, la tendencia actual en el ámbito sanitario está marcada

⁵ AECA, (2002): *Indicadores para la Gestión Empresarial*. Documentos AECA, Contabilidad de Gestión. 17, pp. 18 y 19.

⁶ ALVAREZ LOPEZ, J. (1998): “Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders” , *Boletín AECA*, num. 46, marzo-junio, p. 37.

⁷ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de...*, op. cit., p. 15.

por iniciativas descentralizadoras y de autonomía de gestión, y todo ello exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito en un mercado competitivo. Como consecuencia de las nuevas tendencias marcadas por la era de la información, las empresas tienen que ser conscientes de la importancia relativa de sus activos en sus actuaciones, y reconocer que son fundamentalmente sus activos intangibles los que marcan la diferencia en un mercado de competencia.

En este sentido, se manifiestan los creadores del CMI, cuando señalan que los activos intangibles permiten que una organización desarrolle relaciones con los clientes dirigidas a mantener la fidelidad de los ya existentes y, además ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; hacen posible la introducción de productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo; producir según las especificaciones productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera; movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y, aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.⁸

La filosofía primaria de este modelo de gestión estratégica, CMI, se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles. No es objetivo de este trabajo, la problemática inherente a la medición y valoración de los activos intangibles. Sin embargo, consideramos que el CMI trata de superar las dificultades, tan extensamente analizadas en la literatura actual, relacionadas con esta problemática, mediante la relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que pretenden medir distintos aspectos de la empresa a través de cuatro perspectivas interrelacionadas.

Asimismo, el otro principio sobre el que se sustenta este modelo es la consideración de que las mediciones de las actuaciones sobre la base de datos contables y financieros, exclusivamente, no resulta suficiente, ya que los aspectos financieros a corto plazo no garantizan el éxito futuro.

En definitiva, el CMI se configura como un instrumento de gestión estratégica, que no sólo incluye indicadores financieros de la actuación pasada, sino que complementa estos indicadores con medidas de los inductores de actuación futura. En opinión de sus creadores “el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de *gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

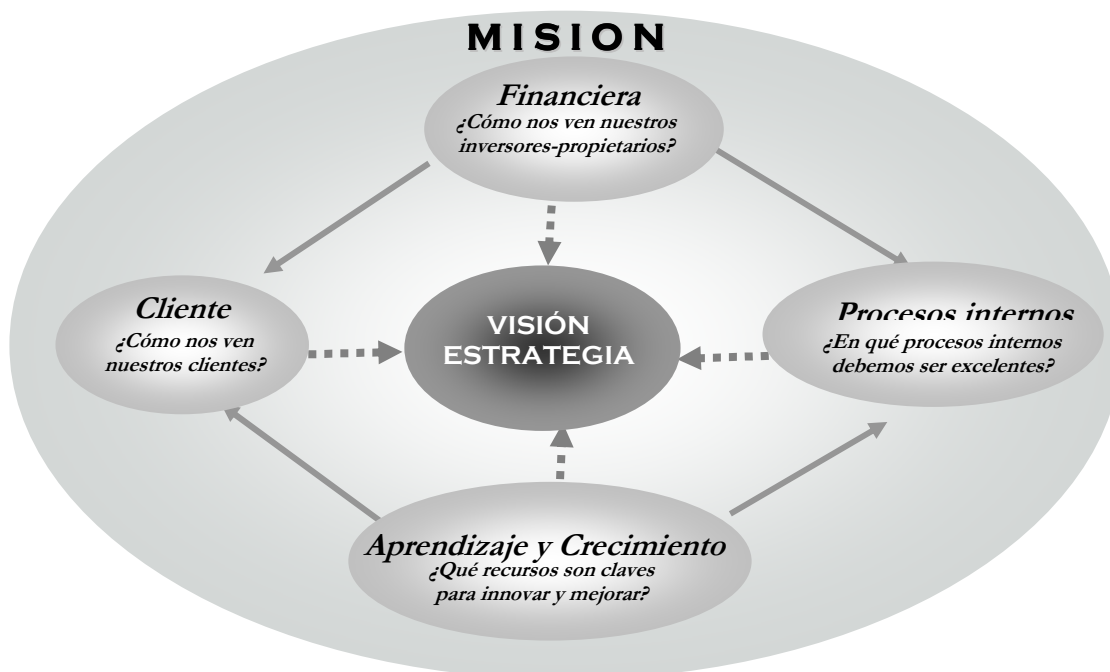
1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

⁸ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de...*, op. cit., pp. 15 y 16.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégica
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.”⁹

Para ello, el CMI trata de traducir la misión y la estrategia explícita de una organización, en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes, que son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa, para realizar este trabajo. Las cuatro perspectivas clásicas, son a) *la perspectiva financiera*, que trata de analizar la estrategia desde la dimensión del propietario-inversionista; b) *la perspectiva del cliente*, que analiza la percepción de la empresa por parte del cliente; c) *la perspectiva de los procesos internos*, que trata de buscar la excelencia en los procesos internos; y, d) *la perspectiva del aprendizaje y crecimiento*, que dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para innovar y mejorar, como ponemos de manifiesto en la Figura IV.1.

FIGURA IV.1



En este sentido, es importante señalar que estas cuatro perspectivas, entendidas como las múltiples dimensiones que la metodología del CMI plantea para analizar el desempeño estratégico, son las básicas, pero, obviamente, se pueden, en cada caso, añadir o recortar dependiendo de las circunstancias particulares de la empresa que se plantee su implantación.

El proceso continuo centrado en el Cuadro de Mando Integral combina las cuatro perspectivas. De

⁹ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de...*, op. cit., p. 23.

esta forma, la visión de la entidad se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción. Por tanto, en cada paso el CMI sirve como un medio de comunicación. Hoy día, se considera que el objetivo final del CMI es la creación de una organización del aprendizaje, y, por tanto, una consecuencia de la Gestión del Conocimiento.

El CMI ha evolucionado hasta dar más importancia a la capacidad de ejecutar, implantar y seguir una estrategia que a la calidad de la estrategia en sí misma. Este es un fenómeno nuevo y contrastado, e incluso se llega a considerar la aplicación de la estrategia como el factor más importante en la valoración de una empresa y de su gestión.

1.2. Antecedentes. Del Cuadro de Mando (CM) al Cuadro de Mando Integral (CMI)

Antes de entrar en la problemática que planteamos en este capítulo, consideramos fundamental analizar la evolución del CMI a partir de los cuadros de mando tradicionales, como un antecedente claro de este instrumento. Por una parte, la utilización indiscriminada del término, en muchas ocasiones, constituye, a nuestro modo de ver, razón suficiente que justifica su análisis. Y, por otra parte, creemos que la clara distinción y detalle de las características de cada uno de ellos hace posible establecer la sensible diferencia del enfoque de partida, poniendo de relieve la flexibilidad y versatilidad del CMI como instrumento de gestión estratégica.

El Cuadro de Mando (CM) como instrumento de información y control de gestión ha estado presente en muchas organizaciones desde hace varias décadas.¹⁰ El concepto de CM deriva del término francés “tableau de bord”, que traducido literalmente significa “tablero de mandos, o cuadro de instrumentos”. Su origen data de mediados del siglo XX, aunque es alrededor de 1948 cuando aparece la noción de Cuadro de mando empresarial en Estados Unidos. El proceso de formulación del CM básicamente consiste, en primer lugar, en fijar unos fines en la entidad, cada uno de los cuales es llevado a cabo mediante la definición de unas variables clave, y, en segundo lugar, el control es realizado a través de indicadores. El desarrollo del CM gira en torno a cinco ideas esenciales:

- Herramienta de ayuda durante el proceso de toma de decisiones.
- Diseño sencillo y eficaz.
- Aglutina indicadores financieros y no financieros.

¹⁰ LAUZEL, P. y CIBERT, A. (1967): “De los ratios al cuadro de mando”. *Francisco Casanovas Editor*.

- Flexible frente a los cambios y progresos del entorno.
- Genera motivación a todos los niveles de responsabilidad.

En opinión de ESCOBAR, el CM, “como herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable”¹¹.

Sin embargo, la gran limitación del CM como instrumento de gestión estratégica es la falta de conexión entre los distintos indicadores que pretenden controlar el cumplimiento de objetivos previamente definidos. Es decir, no están establecidas “a priori” las relaciones causa-efecto entre las variables clave definidas y su medición a través de indicadores, lo que da lugar a que el CM haya sido calificado como *un conjunto de indicadores deslavazados*¹² que tratan de informar de la marcha de los aspectos más relevantes de una organización. Los tradicionales CM suelen incluir un sistema de gestión por objetivos, sin embargo, carecen de la medición y la representación de la política estratégica de la organización, que es el verdadero objetivo de las organizaciones. En consecuencia, la mayoría de cuadros de mando convencionales no aportan un enfoque integrador que aporte una visión de la organización como conjunto, lo que reduce en gran medida su utilidad como herramienta básica en la gestión estratégica. Básicamente, se configura como un instrumento de medición de los factores clave de éxito.

Es precisamente la medición, el principal nexo de unión entre el CM y el CMI.¹³ Como ya hemos señalado, el CMI tiene como objeto final la correcta implantación de la estrategia a través de la definición de objetivos relacionados y alineados con la misma. Una vez definidos los objetivos y los factores críticos que desarrollan la estrategia, el siguiente paso sería la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño. Es en este punto, cuando es presenta su utilidad el CM como herramienta de medición.

Durante la década de los 60 del siglo XX, el CM fue un instrumento utilizado por un gran número de empresas, sobre todo, en Francia. En su origen, el CM incorporaba en un único documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando, con el paso de los años, y actualmente combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

¹¹ ESCOBAR RODRIGUEZ, T. (1999): “El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, num. 102, p. 1075.

¹² FALGUERA MARTINEZ-ALCARCON, J. (2002): *La Contabilidad de Gestión en los centros sanitarios*. Tesis doctoral dirigida por AMAT SALAS, O., presentada en la Universitat Pompeu Fabra, junio, p.188.

¹³ LOPEZ VIÑEGLA, A. (2001): “El “balanced scorecard” y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado.” *Revista Gestión*, 22, p. 10.

Como ejemplo de utilización del CM como herramienta de gestión, en la década de los sesenta, destaca el caso de la compañía General Electric. Esta empresa desarrolló un CM para hacer el seguimiento de sus procesos y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo. Por tanto, el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de CM. Incluso, el CMI desde su creación, en 1992, ha sufrido una notable evolución. En 1992, el CMI se definía como “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”. Posteriormente, se consolidaba como “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

En opinión de DAVILA¹⁴, la aportación del CMI, y que lo convierten en una herramienta distinta del CM convencional, es “la forma en la que se seleccionan los indicadores”. Así, argumenta que en las formulaciones más recientes del CM se aconseja, al igual que en el modelo CMI, la utilización de indicadores financieros y no financieros. Sin embargo, no se establece ningún criterio sobre cómo elegirlos. En consecuencia, en las organizaciones donde se implante un CM convencional, cada directivo debe escoger los indicadores que considere más adecuados para los fines que persigue, siguiendo para ello su propia intuición y experiencia. El éxito en la formulación del CM dependerá, por tanto del mayor o menor acierto del directivo que cuenta, además, con una dificultad añadida y es que carece de un mapa de trabajo para guiar su intuición.

El CMI aporta una solución a esta problemática ya que ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto permite que se produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo. Quizás, sea ésta la gran novedad que el CMI aporta en la gestión empresarial: su versatilidad y adecuación. En el proceso de diseño del CMI resulta tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores, como entender con precisión el significado de dichos indicadores.

Como ya hemos señalado, los indicadores financieros son limitados en sus señales informativas dado que sólo explican las consecuencias del pasado de la organización, y, por tanto, sólo permiten gestionar “a posteriori” de los acontecimientos, es decir, miden resultados y no causas. Las medidas financieras, en contadas ocasiones, proporcionan a los directores toda la información que necesitan para tener éxito en las decisiones estratégicas. Depender únicamente de indicadores financieros implica, en la mayoría de los casos, adoptar un enfoque basado en el corto plazo y, por tanto, puede obstaculizar el reconocimiento de las oportunidades a largo plazo o el enfrentamiento a las amenazas del futuro. Para poder gestionar en el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas, es preciso disponer de indicadores que informen “a priori” de lo que más tarde reflejarán los indicadores financieros.

¹⁴ DAVILA, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”. *Revista de Antiguos Alumnos*

Asimismo, para poder actuar de forma proactiva en la organización es preciso actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por ello, el proceso de selección de indicadores en el CMI es posterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto y son, precisamente, estas relaciones las que se configuran como el motor del modelo de negocio. Una vez que se han sentado las bases del negocio y las relaciones estratégicas implicadas en su consecución, se seleccionan los indicadores que conformarán la herramienta de gestión.

El proceso de gestación del CMI comienza con un análisis del mercado y de la estrategia por parte de los directivos de la organización con el objetivo de construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la organización. Con esta base, se delimitan las diferentes perspectivas o ámbitos del negocio desde los que analizar la estrategia empresarial. Este modelo se convierte en el mapa que va a servir de guía para la selección de los indicadores del CMI. De esta forma, sobre los cimientos de un buen modelo de negocio, los indicadores del CMI facilitan los puntos de referencia que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia.

Quizás, la mayor dificultad que deben afrontar las organizaciones que apuestan por el CMI como herramienta de gestión estratégica se produce en el momento de poner en práctica la estrategia previamente formulada. En primer lugar, la búsqueda de consenso en la interpretación de la estrategia es difícil, dado que concretar una idea general que nace de la formulación de la estrategia en objetivos determinados puede estar sujeto a múltiples opiniones y puntos de vista diferentes cuando se trata de responder al “qué, cómo y quién” dentro del ámbito operativo. Por este motivo, cuando la dirección acomete el reto de crear un modelo de negocio como paso previo a la implementación del CMI, debe lograr consensuar la estrategia y disponer de una visión conjunta de cómo llegar a ejecutarla. La búsqueda de relaciones causa-efecto en el modelo de negocio que se pretende implantar permite intercambiar opiniones, hecho que enriquece la visión del negocio de cada directivo, y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. De esta forma, se consigue el compromiso de toda la organización, dado que todas las personas que la integran dirigen sus esfuerzos en la misma dirección.

A modo de síntesis, las diferencias esenciales (ver Tabla IV.1) se pueden resumir en: a) el cuadro de mando tradicional se puede definir como un instrumento de medición de los factores clave de éxito de una organización con el objetivo de canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, a través de indicadores que, en sus orígenes eran sólo financieros y, posteriormente, según ha ido evolucionando, incorpora también indicadores no financieros. Mientras que el CMI, es un instrumento de gestión estratégica que trata de articular la correcta implantación de la estrategia a través de indicadores financieros y no financieros; b) por otro lado, el proceso de selección de los indicadores no responde en el

CM tradicional a ningún criterio establecido a priori, como ya señalamos, mientras que en el CMI se seleccionan los indicadores a partir de un método estructurado con un mapa de trabajo que guía este proceso, y, c) quizás, como reflexión a esta evolución, destacar la importancia que tiene un adecuado proceso de diseño del CMI, que condiciona, incluso su eficaz comportamiento, y que permitirá ofrecer un enfoque integrador, es decir, una visión de conjunto de la organización.

TABLA IV.1

	CUADRO DE MANDO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
¿Qué es?	Instrumento de medición de los factores clave de éxito	Instrumento de gestión estratégica
Objetivos	Canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos	Articular la correcta implantación de la estrategia
Sistema de medición	A través de indicadores financieros y, posteriormente, no financieros	A través de indicadores financieros y no financieros
Proceso de selección de indicadores	Sin un criterio definido a priori: intuición y experiencia	A través de un método estructurado basado en las relaciones causa-efecto vinculadas a la estrategia
Soportes del diseño	Carece de un mapa de trabajo para guiar el diseño del CM	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes
Enfoque	Parcial: no ofrece una visión de conjunto de la organización	Integrador: ofrece una visión de conjunto de la organización

Fuente: elaboración propia

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CMI

Como ya hemos señalado, el CMI es un modelo de gestión estratégica del valor que permite optimizar las energías de una organización orientándolas eficazmente hacia la consecución de los objetivos de la entidad. El CMI trata de integrar las diferentes *perspectivas básicas* que entran a formar parte en cualquier actuación empresarial dirigidas a la consecución de los *objetivos* vinculados a la estrategia empresarial, estableciendo *relaciones causa-efecto* entre las mismas, con la introducción de *indicadores* que no sólo sirven como medida del *factor clave* de la entidad a la que representan, sino que además permite una interrelación con los demás indicadores representativos de los demás factores clave.¹⁵ En definitiva, el CMI proporciona a los responsables de adoptar decisiones en la organización “un amplio marco que traduce la

¹⁵ El concepto y filosofía del CMI fue difundido por primera vez por sus creadores NORTON y KAPLAN en 1992, con la publicación del artículo: “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, en la revista *Harvard Business Review*, enero-febrero. Pp. 71-79

visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.¹⁶ Describe la visión del futuro de toda la organización. Este hecho justifica el que se utilice como término que define el instrumento la acepción “integral”, dado que trata de proporcionar una perspectiva global de toda la organización, observando los procesos de la empresa desde cuatro perspectivas integrando medidas financieras con otros indicadores de desarrollo que giran en torno a las perspectivas de los clientes, procesos internos y capital humano. Las medidas de cada una de estas cuatro perspectivas deben estar equilibradas.

2.1. Elementos caracterizadores del CMI

Para diseñar un CMI es preciso identificar los elementos involucrados en el proceso de gestación e implantación del modelo. Los conceptos que relacionamos a continuación no hay que entenderlos como elementos integrantes del CMI, sino que se configuran como los *aspectos* que de forma directa o indirecta van a incidir y condicionar la creación del CMI en cualquier tipo de organización, y son los siguientes:

I. Misión

La misión viene a ser la razón fundamental que explica la existencia de una organización, es decir, su función como entidad económica dentro del entorno en el que opera o, en otras palabras, lo que justifica la existencia de una organización. Está orientada tanto al momento actual como al momento futuro, ya que no caduca en el momento que se constituye la empresa, sino que tiene un afán de perdurabilidad. La misión es la respuesta a las preguntas que la organización se hace acerca de “¿Quiénes somos?”, “¿De dónde venimos?”, y “¿A dónde vamos?”. Además, la definición de la misión implica una doble dimensión a tener en cuenta: a) la delimitación del alcance del negocio (ámbito del negocio), y, b) la identificación de las competencias únicas de la empresa (elementos diferenciadores frente a la competencia o factores clave de éxito). El diccionario de la Real Academia Española, entre otras acepciones, define misión como el “poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido”. En este sentido, podemos considerar que la declaración de la misión supone definir el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse teniendo en cuenta los valores y las expectativas de las personas que comparten intereses en ella.

II. Visión.

La visión de la empresa se traduce en el objetivo global a alcanzar a largo plazo y, por tanto, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia, en el marco de la misión de la organización. Supone responder al “qué, a quién y cómo” de los objetivos estratégicos de la empresa. Por tanto, la visión puede considerarse como una imagen estimulante e integradora acerca de cómo funcionará la empresa, cuáles serán sus valores y sus actividades futuras, más allá de su entorno actual y de su

¹⁶ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de...*, op. cit., p. 37.

posición competitiva. Henry Ford, por ejemplo, tenía en su mente la visión de que la empresa debía facilitar a cada familia la posibilidad de tener un coche, en tiempos en los que un coche era algo minoritario. Para Steve Jobs, el fundador de la empresa de ordenadores Apple, la visión fue que cada persona tuviera un ordenador al alcance de la mano. Trataba de hacerlos más accesibles, en cuanto a su manejo.

Como ejemplo, en el ámbito sanitario, podemos citar la definición de ambos conceptos (misión y visión) en el Centro Quirúrgico ambulatorio del Consorcio Sanitario del Parc Taulí¹⁷. Este Centro define su misión de la siguiente manera:

“Ejercer como centro de actividad la función de dar asistencia especializada quirúrgica o para procedimientos invasivos, que por su singularidad y especificidad pueda ser realizada por equipos interprofesionales competentes en este ámbito, de forma autónoma, programada y sin ingreso, con la finalidad de incrementar la calidad, la efectividad y la capacidad resolutoria, y aportando eficiencia social y economía sostenible.

Y, establece que la visión del centro es:

“Prestar un servicio integral y personalizado, de respuesta rápida y a un precio cerrado y atractivo”.

El propósito, por tanto, de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro, a partir, siempre, de la misión de la organización.¹⁸

III. Estrategia

Según NAVARRO Y ALVAREZ¹⁹, la estrategia puede definirse como el “proceso por el cual una organización busca obtener una posición competitiva ventajosa de larga duración”. La formulación de la estrategia implica la delimitación detallada de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del CMI, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto representan la estrategia del negocio que confluye en la visión del negocio. Sin pretender profundizar excesivamente en el concepto, consideramos necesario clarificar qué es y para qué sirve la estrategia empresarial, más allá de grandes teorías sobre la definición de la estrategia. La estrategia surge de un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un

¹⁷ COLOMER MIRALBELL, O. y LLAMAS LOSILLA, A. (2002): “El Cuadro de Mando Integral aplicado al bloque quirúrgico: experiencia en el Centro Quirúrgico ambulatorio del Consorcio Sanitario del Parc Taulí”, III Encuentro Hospital Quirúrgico, Madrid, 24 de octubre.
<http://www.cspt.es/webcspt/CQA/InfProf/CursosSeminCong/Recoletos2002.ppt>

¹⁸ OLVE, N.-G.; ROY, J. y WETTER M. (1999): *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000, p. 56.

¹⁹ NAVARRO, F. y ALVAREZ, J.M. (1997): “Gestión estratégica de costes”, Borrador de Documento de la Comisión

plan de acción que lleve a mejorar su posición sobre los competidores en el medio-largo plazo. La estrategia, por tanto, supone elegir un camino que permita pasar de la situación actual de la organización a la visión.

En este sentido, creemos conveniente plantear una reflexión acerca del significado del grado de competitividad en el mercado como traducción de la estrategia que será diferente según la visión que la organización se haya marcado. Como reconocen HORVATH y PARTNERS²⁰, cuando tratan de analizar la aplicación del CMI en el sector público, si se toma como punto de partida la definición de estrategia como “la creación de una posición de mercado única y valorada”, “la estrategia y la administración pública no tienen nada en común”. Las Administraciones Públicas deben cumplir tareas superiores en las que existe una competencia limitada y con una orientación no, primordialmente, financiera.

Sin embargo, si se amplía el horizonte conceptual de la estrategia como “un plan para orientar a una unidad hacia la consecución de efectos continuados y duraderos”, entonces el enfoque estratégico tiene cabida en cualquier tipo de unidad económica, independientemente de su titularidad y de sus objetivos lucrativos o no. Todo ello, trasladable, por tanto a la gestión sanitaria, igualmente.

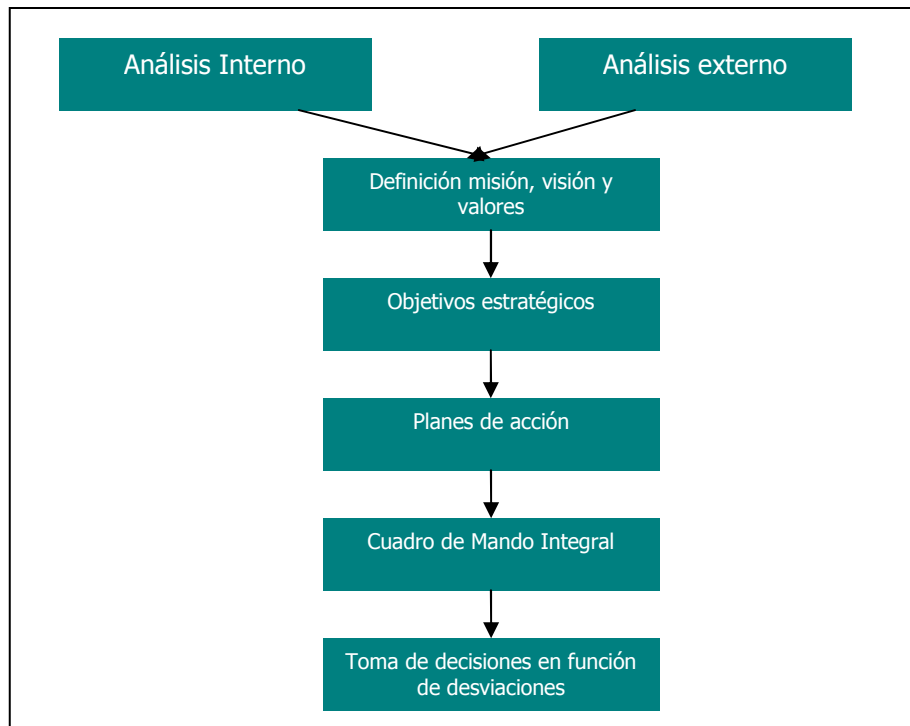
En ocasiones, las organizaciones definen estrategias “continuistas”, bajo la creencia de que el entorno en el que van a desarrollar su actividad no cambia (clientes, competidores, tecnología,...). Es decir, tienen una gran resistencia al cambio y, sin embargo, hoy en día, la estrategia de la organización debe anticiparse a un futuro cambiante y dinámico por lo que el mantener una ventaja competitiva en el mercado, en la mayoría de las ocasiones, implica dinamizar y flexibilizar, incluso los pilares básicos en los que se sustenta la organización

El proceso típico de definición de la estrategia se representa a continuación:

FIGURA IV.2

de Principios de Contabilidad de Gestión, *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.

²⁰ HORVÁTH & PARTNERS (2003): *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, p. 452.



Fuente: *Temas de Gerencia* <<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm> (7/09/2003)>

IV. Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito (FCE) constituyen el conjunto mínimo de áreas determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización. Desde una perspectiva más gerencial, se podrían definir como las variables sobre las que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en un sector concreto. Es decir, son las variables fundamentales que diferencian a la organización en su entorno competitivo. Así, y con el objetivo de clarificar los conceptos definidos dentro del marco del CMI, podemos establecer la siguiente relación de conexión entre factores clave de éxito y algunos de los elementos definidos: la Visión se logra con el cumplimiento de los Objetivos; los Objetivos se logran con el cumplimiento de las Metas; y, las Metas se logran con el cumplimiento de los Factores Clave de Éxito; todos estos elementos, deben ser identificados con un referente fundamental que es la Misión de la organización.

Para identificar los factores claves de éxito se debe analizar internamente el negocio, identificar cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y en cuáles se deben centrar los esfuerzos para crear la ventaja competitiva. Una herramienta que facilita este proceso es la *matriz DOFA, FODA o SWOT* (por sus siglas en inglés)²¹ que consiste en un análisis tanto

²¹ La matriz DOFA es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la

interno como externo de la organización y que permite establecer, en el ámbito interno, sus “fortalezas” y “debilidades”, y las “oportunidades” y “amenazas” del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá la entidad

Para realizarlo hay que centrarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual, se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el *análisis de las cinco fuerzas*, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. Siguiendo a AECA²², las características que debe reunir un factor para tener la consideración de clave pueden resumirse en:

- “Que sea capaz de explicar el éxito o fracaso de la organización.
- Que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.
- Que sea representativo de los cambios del entorno.
- Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor.
- Que pueda ser mensurable o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.”

En nuestra opinión, cabe una reflexión acerca del impacto que deben tener los FCE en la cuenta de resultados, ya que no se aclara si dicho impacto ha de ser en sentido estricto en relación con la cuantificación del resultado. Nos cuestionamos la posibilidad de otro tipo de impactos no siempre cuantificables, al menos a corto plazo, en la propia cuenta de resultados, e incluso, en el nivel de resultados obtenidos.

V. *Objetivos estratégicos*

organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

²² AECA (2002): “Indicadores para...”, op. cit., p. 24.

Son los propósitos o “nortes” específicos que se pretende conseguir. La definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto. Conforman el conjunto del Plan Estratégico. Los objetivos estratégicos son los elementos más directos a evaluar y controlar, por tanto, todo indicador debe estar relacionado con un objetivo estratégico.

VI. Plan estratégico.

Es el proceso que supone la determinación del conjunto de objetivos en detalle y metas específicas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Con el fin, todo ello, de alcanzar los objetivos básicos y metas que conforman la estrategia. Por consiguiente, supone el desglose de la estrategia cuya finalidad última concluye en la visión de la organización.

VII. Perspectivas:

Constituyen las múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. El CMI, tradicionalmente, mide el desempeño de la organización a través de cuatro perspectivas básicas, equilibradas y relacionadas.

- A. *Perspectiva financiera.* Bajo esta perspectiva, se trata de analizar la estrategia desde un punto de vista financiero, es decir desde la perspectiva del inversor-propietario. Los objetivos irán dirigidos a conseguir satisfacer las demandas de dichos agentes, por lo tanto, se centrarán en cuestiones relacionadas con la rentabilidad y crecimiento de la empresa. En otras palabras, se trata de responder a lo siguiente: para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores? Para ello, es preciso identificar un conjunto de medidas o indicadores financieros con el propósito de determinar si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad.
- B. *Perspectiva del cliente.* El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos. El bajo desempeño en este aspecto puede ser la advertencia de una futura declinación, aunque sus índices financieros se muestren saludables. El desarrollo de objetivos y métricas de conformidad de los clientes debería considerar las tendencias o tipos de clientes y tipos de procesos para los que se les está suministrando un producto servicio. Es decir, para tener éxito ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Se desarrolla la estrategia para crear valor y diferenciación desde este punto de vista. Se construye o se perfecciona la “proposición de valor”.
- C. *Perspectiva de los procesos de negocio.* Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber

como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente (misión). Estos objetivos y sus métricas tienen que ser cuidadosamente diseñados por aquellos que conocen más íntimamente los procesos. El modelo reconoce dos tipos adicionales de procesos sobre los que es necesario formular objetivos: a) procesos orientados a la misión y b) procesos de apoyo. Los procesos orientados a la misión son definidos por la gerencia y pueden presentar características muy singulares. En tanto, los procesos de apoyo son de naturaleza más repetitiva por lo que son más fáciles de medir y agrupar usando matrices genéricas. Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes? La efectividad de los procesos internos es clave para proporcionar aquellos productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes de una manera responsable.

- D. *Perspectiva del crecimiento y el aprendizaje.* Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada a la mejora individual y corporativa. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo. Es esencial que se formulen objetivos que ayuden a los ejecutivos a focalizar las inversiones en capacitación allí donde puedan ser más eficaces. En cualquier caso, el aprendizaje y el desarrollo constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento. Es decir, para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer? Responder a esta pregunta supone formular las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. ¿Somos capaces de sostener la innovación, el cambio, y la mejora continua?

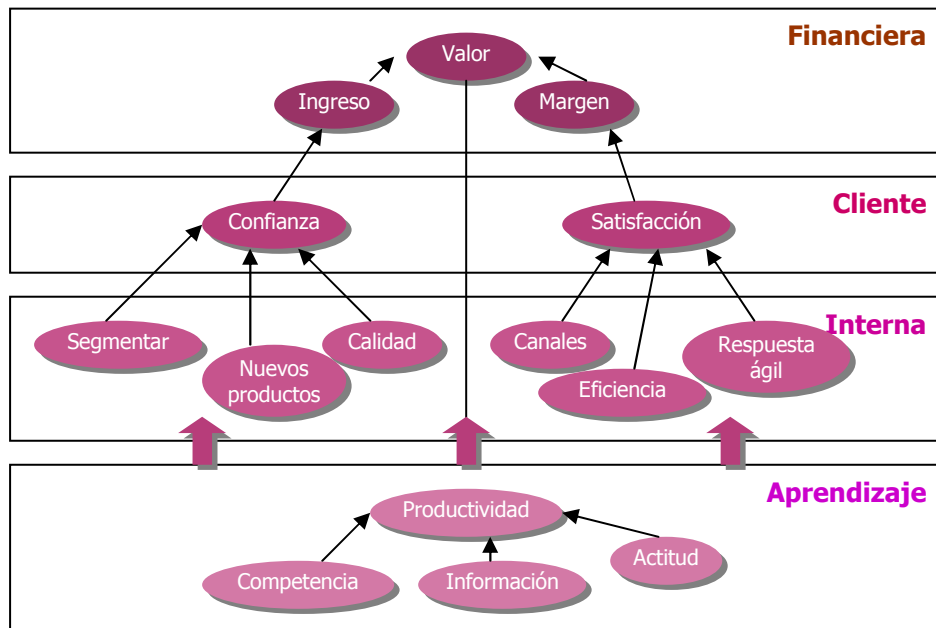
VIII. Cadena de relaciones causa-efecto

Las relaciones causa-efecto deben expresar el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño²³. La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina *modelo causa efecto*, estas relaciones son de carácter hipotético. A modo de ejemplo, ver la Figura IV.3²⁴:

²³ DELPHOS (2000): "El Cuadro de Mando Integral". http://www.deinsa.com/cmi/cmi_bueno.htm (11/11/2003)

²⁴ GEOCITIES (2001): "Temas de Gerencia. Glosario de Términos". <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm> (9/11/2003)

FIGURA IV.3



Simplificando el proceso, podría resumirse este sistema de relaciones en que unos buenos resultados financieros son consecuencia de una cartera de clientes fieles y rentables; la fidelidad y rentabilidad de los clientes, en teoría, sólo es posible si los procesos internos del negocio funcionan correctamente; un funcionamiento interno correcto requiere de la motivación y capacitación de los empleados para llevar a cabo eficientemente las tareas que tienen asignadas.

En consecuencia, y como señalan KAPLAN y NORTON²⁵, “un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad”, y para ello, es preciso identificar en su diseño de forma explícita las relaciones causa-efecto entre las mediciones establecidas en cada una de las perspectivas y los objetivos perseguidos por la organización de una forma integradora, que permita comunicar el significado de la estrategia a toda la organización. De esta forma, el reconocimiento explícito de esta cadena causativa, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a la estrategia empresarial. No se trata de relaciones matemáticas, sino, por el contrario, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

IX. Indicadores

Son los medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Por tanto, un indicador debe entenderse como un índice que permite evaluar los resultados conseguidos en cualquiera de sus componentes: económica, eficacia y

²⁵ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *Cuadro de...*, op. cit., p. 44.

eficiencia. Siguiendo a AECA²⁶, un indicador es un instrumento empírico que permite representar, en alguna medida, la dimensión teórica de una variable clave; relaciona este concepto con el de FCE, y establece que “el factor clave es, en cierta forma, ‘lo que es necesario medir’, mientras que el indicador se refiere más a ‘cómo medir’ la evolución o consecución de dicho factor clave. Diversos autores han desarrollado distintas clasificaciones de indicadores. En la siguiente tabla, presentamos aquellas que consideramos más significativas:

TABLA IV.2

AUTOR	CLASIFICACIÓN PROPUESTA	DEFINICIÓN
ANTHONY y YOUNG (1992) ²⁷	Indicadores de resultados	Relacionan la actividad con los objetivos de la organización comparando porcentaje de actividad realizada sobre la prevista.
	Indicadores de procesos	Tratan sobre una actividad desarrollada midiendo la eficiencia si se comparan con un estándar, pero no la eficacia.
	Indicadores sociales	Reflejan el trabajo de la organización y el impacto que éste tiene sobre el entorno.
RAMANATHAN (1985) ²⁸ y AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1989) ²⁹	Indicadores de beneficio	Basado en el valor social de las actuaciones de una entidad
	Indicadores de “outcome”	Relacionado con el impacto social de una actividad
	Indicadores de “output”	Miden el volumen de actividad.
	Indicadores de “inputs”	Basado en el movimiento de unidades físicas y su coste.
TORRES (1991) ³⁰	Indicadores de demanda de servicios	Miden el grado de necesidad de servicios, relacionándolos con el número de habitantes.
	Indicadores de oferta y de calidad.	Miden el grado de disponibilidad de los servicios.
AMAT (1992) ³¹	Indicadores financieros o contables y no financieros o extracontables	Según la unidad de medida en que se expresa dicho indicador
	Indicadores cuantitativos	Asociados a una escala numérica
	Indicadores cualitativos	Se vinculan con escalas en las que los tramos o grados vienen definidos por símbolos o palabras.
LOPEZ y GADEA (1992) ³²	Indicadores de economía	Expresan la relación entre los “inputs” actuales frente a los recursos o los medios previstos para medir aspectos relacionados con la utilización, disponibilidad o consumo de recursos y su repercusión económica.
	Indicadores de eficiencia	Miden la relación que existe entre la prestación de los servicios efectuados y los recursos utilizados para su producción.

²⁶ AECA (2002): *Indicadores para...*, op. cit., p. 35.

²⁷ ANTHONY, R.N. y YOUNG, D.W. (1992): *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*. Ed. Mc Graw-Hill Libri Italia, Milano, p. 604.

²⁸ RAMANATHAN, K.V. (1985): “A proposed framework for designing management control system in not-for-profit organizations”, *Financial Accountability and Management*, verano, pp. 75-92.

²⁹ AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (AAA), (1989): “Measuring the performance of non profit organizations. The state of the art”, *The report of Committee on Nonprofit Entities' Performance Measures*, Sarasota, Florida.

³⁰ TORRES, L. (1991): “Indicadores de gestión para las entidades públicas”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XX, nº 67, abril-junio, pp. 535-558.

³¹ AMAT, J.M., (1992): *El control de gestión: perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

³² LOPEZ, J. y GADEA, A., (1992): *El control de gestión en la administración local*, Fuedemi Books, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, p. 59.

	Indicadores de eficacia	Miden el funcionamiento y los resultados específicos sobre la población objetivo, y por tanto el nivel en que una organización ha alcanzado los objetivos previstos y la capacidad que tiene para actuar.
	Indicadores de efectividad	Miden el impacto final en el conjunto de la población, es decir, tanto los efectos directos (eficacia) como los indirectos (repercusiones) de una actuación en todos los sectores de población.
AECA (2002) ³³	Indicadores externos e internos	Los primeros controlan la evolución de variables referidas a hechos que se producen fuera de la empresa. Los segundos controlan la evolución de variables y de hechos que se producen en el seno de la propia empresa.
	Indicadores cuantitativos y cualitativos.	Los primeros miden el resultado del comportamiento de un factor clave en una magnitud numérica. Los segundos se basan en la descripción cualitativa de una situación o variable determinada.
	Indicadores monetarios y no monetarios	Los primeros miden el resultado del comportamiento de un factor clave en términos monetarios. Los segundos miden en términos no monetarios.
	Indicadores financieros y no financieros	Los primeros tienen la cualidad de relacionar la evolución del factor clave con la situación económica o financiera. Los segundos miden otros aspectos y dimensiones de los factores clave.
	Indicadores de resultados e indicadores de proceso	Los primeros miden “lo que ha pasado”, y los segundos mide “lo que está pasando”

En las clasificaciones señaladas, existen algunos indicadores propuestos para el ámbito de las Administraciones Públicas o entidades lucrativas. En nuestra opinión, todos los indicadores pueden ser válidos si cumplen el objetivo de medir algún factor clave de éxito de la organización en aquellos aspectos que se consideren significativos, y su utilidad no es excluyente ni por la titularidad de los recursos de la organización ni por el fin lucrativo o no de la entidad.

En el ámbito del CMI, es habitual establecer dos tipos de indicadores compatibles con las clasificaciones anteriormente mencionadas y son:

- Indicadores de resultados: que miden la consecución del objetivo estratégico; también denominados indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: que miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos, también llamados indicadores inductores.

Cada indicador seleccionado para la construcción del CMI debe ser un elemento de la cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización. Por este motivo, y para que exista el proceso “feedback” estratégico entre las perspectivas del CMI, es preciso identificar las relaciones existentes entre los indicadores seleccionados en cada una de las perspectivas, y entre los indicadores de diferentes perspectivas.³⁴

X. Mediciones

La medición motiva determinados comportamientos asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. El CMI es un método que

³³ AECA (2002): *Indicadores para ...*, op. cit., pp. 37 y 38.

³⁴ Véase, MORA CORRAL A.J. y VIVAS URIETA, C., (2001): *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, pp. 83-85

permite sistematizar las mediciones sobre todos los factores críticos de éxito de la organización, conforme a las estrategias, la misión y la visión. El grado de profundidad que alcancen las mediciones y los factores que deban ser medidos lo debe establecer la propia organización.

En nuestra opinión, consideramos fundamental que la terminología utilizada a la hora de hacer referencia a los distintos elementos relacionados con el CMI sea suficientemente precisa y clarificadora. Sin embargo, encontramos en la literatura que versa sobre el tema, que es bastante usual distinguir o mencionar, incluso a veces, indiscriminadamente los términos de *indicadores* y *mediciones*. Es posible que sean términos identificables, no obstante entendemos que existe una frontera, aunque no sea muy nítida, entre ambos. Así, consideramos que es fundamental en la metodología del CMI medir el éxito o el fracaso de la estrategia. Para ello, es necesario establecer y determinar qué tipo y cuáles mediciones se consideran imprescindibles lo que supone definir con claridad y precisión criterios de medición o valoración. De esta forma, para informar o suministrar las mediciones se utilizan los indicadores. En conclusión, los indicadores suministran mediciones e informan acerca de las mediciones.

XI. Metas

Son los valores esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia con que cada indicador debe informar. Como regla general, las metas deben ser ambiciosas pero posibles, dado que, en el momento de fijación de metas los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Por tanto, este proceso está íntimamente ligado al proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

XII. Iniciativas

Son las actividades, programas, proyectos o esfuerzos que, a partir de los recursos asignados, contribuyen al logro de uno o varios objetivos estratégicos. No son acciones de rutina, sino de cambio. Existen distintos tipos de iniciativas:

- Iniciativas corporativas: representan las iniciativas promovidas en el ámbito corporativo e involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente.
- Iniciativas específicas: son las que se generan en cada ámbito específico de la organización, como resultado de la definición de sus propios CMIs, obviamente dependiendo del CMI corporativo.
- Matriz de relación de iniciativas: muestra la relación entre las iniciativas definidas y los factores clave de éxito.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. De esta forma, al analizar el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar qué iniciativas aportan más valor al cumplimiento de los objetivos, y qué objetivos no están soportados a través de iniciativas. Las iniciativas también deben contar con indicadores para realizar su seguimiento.

XIII. Mapa Estratégico

Un mapa estratégico refleja la visión estratégica orientada al futuro de una compañía o alguna de sus unidades resultado de las reflexiones del equipo directivo. Por tanto, es el primer elemento de la Gestión Estratégica en el que se definen los grandes objetivos a alcanzar, para, posteriormente matizarlos, medirlos y cuantificarlos, mediante el diseño de indicadores, metas y acciones. En definitiva, un mapa estratégico es un compromiso orientado a la acción.

El horizonte temporal del compromiso es relativamente largo, es decir, se enmarca en un contexto de incertidumbre y, en consecuencia, el mapa estratégico debe ser dinámico. Esto es, a medida que se despejan incógnitas estratégicas o ante evoluciones del entorno o del posicionamiento, el mapa evoluciona. Por tanto, los objetivos, sus indicadores de seguimiento y las metas pueden cambiar.

Una vez identificados los diferentes aspectos que han de ser tenidos en cuenta en el diseño del CMI y para aclarar el proceso de consolidación de todos ellos en el modelo, resumimos a continuación las interrelaciones que existen entre ellos y su implicación en la construcción del CMI. La creación de un CMI adecuado para una organización, como ya hemos señalado, debe fundamentarse en un modelo de negocio. En este sentido, conviene recalcar que cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia. En cuanto a los elementos relacionados con el diseño del CMI, entendemos que el punto de partida está en la razón de ser de la organización, esto es, su misión. A partir de aquí, se define el objetivo global a alcanzar a largo plazo o visión de negocio, y que, en definitiva, va ser el eje de impulso de la propia estrategia empresarial en la que se definen, de una forma más detallada, los distintos objetivos enlazados en una cadena causa-efecto y que confluyen en la propia visión del negocio.

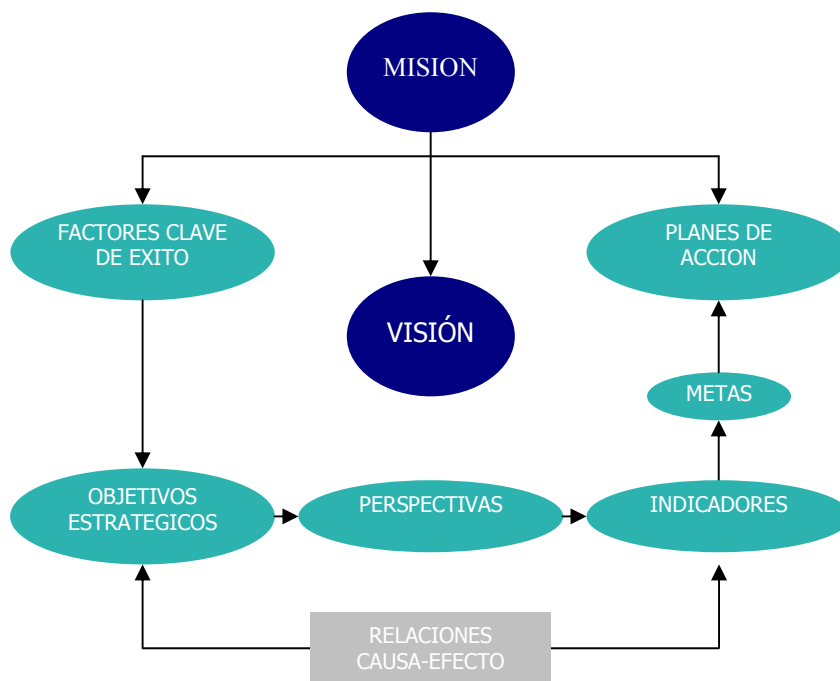
De esta forma, y una vez que se identifican las variables fundamentales que diferencian a la organización en su entorno competitivo -factores clave de éxito- habrá que definir los objetivos estratégicos o propósitos específicos que se pretenden conseguir y que conforman el conjunto del plan estratégico. Estos objetivos se materializarán en una serie de iniciativas, es decir, actividades, programas o proyectos que contribuyen a su logro.

Tal y como reflejamos, esquemáticamente, en la **Figura 2**, todo este proceso de planificación de la gestión estratégica, siguiendo la metodología del CMI, debe desarrollarse en paralelo junto a un proceso de control y seguimiento de la estrategia encabezado también, en este caso, por la misión y visión de la

organización. Para ello, es preciso que, previamente, se hayan delimitado las distintas dimensiones desde las que se puede analizar el desempeño estratégico, es decir, las perspectivas del CMI, identificando en cada una de ellas una serie de indicadores que permitan evaluar en que medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos y, para lo cual, se utiliza como guía de actuación las relaciones causa efecto que existen entre dichos objetivos, las iniciativas planteadas y los indicadores propuestos. De esta forma, se fijan una serie de metas o valores deseados en un marco temporal específico para cada indicador estratégico que actuará como señal de alarma y permitirá un “efecto feed-back” en todo el proceso de elaboración e implantación de la estrategia empresarial.

FIGURA IV.4

Elementos relacionados con el diseño del CMI



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, el CMI, exige organizar los diferentes estadios del negocio en perspectivas. Las cuatro perspectivas clásicas del CMI (*perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento*) ofrecen una estructura intuitiva, aplicable a un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Sin embargo, no hay que olvidar que la prioridad en cualquier modelo o herramienta de gestión estratégica debe ser precisamente la utilidad y la adaptación a los requerimientos específicos de la organización. Además, y concretamente en el modelo que abordamos en este trabajo, es fundamental que el mensaje y la información lleguen a las personas de la empresa, independientemente del número o el nombre

de las perspectivas y su jerarquía relacional.

2.2. Metodología de implantación del CMI

En primer lugar, creemos importante señalar, que el proceso que a continuación describimos para la creación de un CMI, no debe entenderse como rígidas instrucciones de formulación del modelo en cualquier entidad, sino, por el contrario, se trata de un marco general de “pasos a seguir” que, siguiendo la propia filosofía de flexibilidad y versatilidad del CMI, deberá ser adaptado a las características de la organización o parte de la misma en la que va a ser implantado.

2.2.1. Condiciones previas al proceso de creación del CMI

Antes de describir el proceso y los pasos a seguir para diseñar un CMI en una organización, o parte de ésta, siguiendo los planteamientos de OLVE et. al.³⁵, consideramos necesario establecer las distintas áreas de las que se nutre el CMI y de las que va a adoptar aspectos esenciales para articular la estructura fundamental del modelo. Son las siguientes: (a) Desarrollo de la estrategia, (b) Sistemas de control de gestión, (c) Desarrollo de sistemas y tecnologías de la información; y, (d) Organización del aprendizaje.

- a. *Desarrollo de la Estrategia.* Todo proceso de control de gestión debe comenzar con la definición de la visión y de la estrategia de la organización. En este sentido, el CMI se configura como un método de control del negocio que, en muchas ocasiones, trae consigo nuevas aportaciones acerca de la visión de la empresa, e, incluso, un replanteamiento de la propia estrategia empresarial. De hecho, las primeras fases que se describen en el diseño del CMI incluyen el desarrollo de la estrategia, en particular en aquellas organizaciones que todavía no han desarrollado un plan estratégico definido. Sin embargo, en aquellas organizaciones en las que este proceso ya se ha desarrollado, el CMI permitirá traducir las estrategias empresariales en términos más claros y concretos a través de un desglose de las mismas en metas y factores clave para el éxito.
- b. *Sistemas de Control de Gestión.* Por otro lado, actualmente, las empresas exigen no sólo adecuados sistemas de control de gestión, sino que van más allá y demandan sistemas de control estratégicos, entre los cuales, trata de situarse el CMI. A través del CMI, se pretende traducir las estrategias empresariales en indicadores y metas en todos los ámbitos de la empresa, y, de esta forma, hacer partícipes a todos los miembros de la organización del plan estratégico general y hacer comprensible el papel de cada uno de ellos en dicho plan. Para ello, es fundamental establecer conexiones racionales entre los indicadores y las distintas perspectivas definidas en el CMI.
- c. *Desarrollo de Sistemas y Tecnología de la Información.* Para que el CMI tenga una utilización real en toda la organización, debe existir una adecuada infraestructura tecnológica que permita un manejo asequible y sencillo de los indicadores por parte de los distintos usuarios. Es decir, la información se

³⁵ OLVE, N.-G.; ROY, J. y WETTER M. (1999): *Implantando y ...*, op. cit., pp. 52-61.

tendrá que registrar, verificar y poner a disposición de los usuarios de una forma comprensible, clara y de fácil manejo. En primera instancia, el CMI se apoyará en las bases de datos ya existentes en la organización y las combinará con otras nuevas considerando los aspectos prácticos relacionados con la recopilación de datos a partir de los sistemas de información existentes. Gradualmente, las empresas tendrán que incorporar nuevos sistemas y tecnologías de la información que permiten consolidar el CMI como un adecuado sistema de gestión estratégica sin limitaciones a nivel tecnológico.

- d. *Organización del Aprendizaje.* Además, el CMI en su aspecto más instrumental, debe contribuir a controlar las operaciones diarias de la empresa, proporcionando un “dibujo” descriptivo de las expectativas y resultados a conseguir en todos los niveles de la organización, y, de esta forma, orientar a cada miembro de la organización acerca de la forma de contribuir al cumplimiento de la visión empresarial. Por tanto, el CMI facilita el aprendizaje de la organización en una primera aproximación, y, además, y gracias a la experiencia adquirida a partir de la puesta en práctica de las iniciativas referidas en el CMI, genera un proceso de retroalimentación al confirmar o desmentir las suposiciones de partida. Este proceso de aprendizaje continuo es consecuencia, por un lado, de la capacidad potencial que tiene el CMI para hacer comprender a todos los miembros de la organización la relación entre “lo que hacemos y el éxito que tiene la empresa”³⁶; y, por otro, de una adecuada estructura de incentivos y de indicadores prácticos para el manejo de la información generada, que haga atractiva la búsqueda por parte de los miembros de la organización de las mejores prácticas que conduzcan al logro de la visión.

Por último, es preciso elegir la unidad organizativa apropiada para la implantación del modelo. Esta elección estará condicionada, entre otros aspectos, por el tamaño de la entidad y la situación coyuntural que esté afrontando en el momento de decidir dicha implantación. Así, en empresas de pequeño tamaño, quizás sea más adecuado crear un CMI para toda la organización. Sin embargo, en empresas medianas y grandes es más adecuado comenzar el proceso en unidades más pequeñas a modo de proyecto piloto, considerando a estos efectos, aquellas secciones de la organización que manifiesten “a priori” su disposición y adecuación para participar en dicho proyecto. A partir de esta experiencia inicial se podrán aprovechar las “lecciones aprendidas” para gradualmente implantarlo en el resto de la organización.

En relación con la situación de la empresa en el momento de la implantación, no es lo mismo diseñar un CMI para una organización que actúa en un entorno estable que para otra que lo hace en un entorno turbulento. En cada caso, el CMI puede ayudar para mantener las ventajas competitivas en el primer caso, y para afrontar los cambios del entorno en el segundo.

En cualquier caso, en lo que están de acuerdo la mayor parte de los autores que han tratado este

³⁶ OLVE, N.-G.; ROY, J. y WETTER M. (1999): *Implantando y ...*, op. cit., p. 55.

tema, es que parte del éxito del CMI radica en la participación durante el proceso de creación de todos o gran parte de los miembros de la organización que colaboran y discuten conjuntamente acerca de la situación y capacidades de la empresa. Dicha participación durante el proceso de gestación permite introducir el CMI en la organización como un sistema de gestión estratégico de consenso, en el que han colaborado aquellos que van a utilizarlo como base para el desarrollo y el seguimiento de los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización. De esta forma, la participación activa del mayor número de empleados posible desvela las relaciones causales y las prioridades que existen en la organización como consecuencia de la puesta en común de las sugerencias generadas en las discusiones acerca de la visión del negocio.

En este sentido, es importante señalar que para que este proceso de colaboración funcione se requiere el compromiso e implicación de la alta dirección, sobre todo en lo que se refiere a la elaboración de la visión desde el comienzo y su comunicación a toda la organización. Desde la declaración de la visión, es preciso identificar aquellas actividades de la organización que se verán más afectadas y que contribuirán en mayor medida al éxito de la misma.

En definitiva, antes de crear el CMI, todas las personas involucradas en dicho proceso deben estar básicamente de acuerdo en la definición de la visión del negocio, lo que supone disponer de tiempo y recursos para que los miembros de la organización tengan la información necesaria para formar opiniones fundadas. Por otro lado, es preciso crear un clima laboral que incentive la experimentación y que gradualmente afecte a las actitudes y a los comportamientos de la organización dando lugar a un proceso de autogeneración de conocimientos que reportará beneficios a todo el proceso.

2.2.2. Fases a seguir en la creación de un CMI

A continuación, describimos de forma muy resumida las fases del proceso de creación de un CMI. Lógicamente, las fases que identificamos no dejan de tener un carácter generalista, ya que, en cada caso, la creación del CMI debe adaptarse a la organización que plantea su implantación y a sus características particulares en cuanto al sector al que pertenece, su tamaño, propiedad, etc. En palabras de FERNANDEZ³⁷, “podríamos decir que el CMI nos proporciona una ‘fotografía’ que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa ‘fotografía’ previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos”.

Quizás, esta definición del CMI pone de manifiesto una de las limitaciones que podrían eximirse frente a las bondades derivadas de la implantación del CMI en una organización y es su *estaticidad*. Por este

³⁷ FERNANDEZ, A. (2001): “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE*, marzo, p. 32.

motivo, creemos que el CMI debe ser soportado por sistemas de información y tecnología adecuada que permitan dinamizar la “fotografía” o estado de posiciones que ofrece el CMI para dotar de flexibilidad y versatilidad al modelo.

1. *Definir la misión de la empresa.* En primer lugar, es preciso definir de forma clara y nítida la posición y el papel de la empresa en su entorno, es decir, su razón de ser. Para ello, se tendrá que alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará la empresa teniendo en cuenta las características y los requisitos del sector al que pertenece.

El procedimiento más utilizado para alcanzar este objetivo es a través de *entrevistas individuales* a los directivos de alto nivel y a los líderes de opinión más influyentes de la empresa, para intentar obtener una visión del negocio y de sus características desde distintos posicionamientos. El desarrollo de estas entrevistas y sus resultados forman parte del análisis estratégico de una empresa y se articula a través de distintos modelos, algunos de los cuales ya fueron descritos al analizar los factores clave de éxito como elemento caracterizador del CMI (3.2.1.) y que ahora a modo de síntesis exponemos en la siguiente Tabla.

TABLA IV.3

AUTOR	MODELO	DESCRIPCION
Andrew, K y Christensen (1980)	SWOT ³⁸	Técnica de análisis aplicable a cualquier unidad económica que permite identificar sus fortalezas y debilidades con relación a las amenazas y oportunidades existentes en su macroentorno.
Porter (1980)	<i>Las cinco fuerzas de Porter</i> ³⁹	Modelo de análisis que identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria o mercado, ayudando a determinar sus fortalezas y debilidades con el objetivo de identificar la estructura de una industria y determinar una estrategia corporativa.
Wernerfelt (1984); Barney (1991); Collis y Montgomery (1995)	<i>Teoría basada en los recursos</i>	Análisis del poder competitivo de una empresa basado en los recursos y capacidades de la organización individual
Hamel y Prahalad (1994)	<i>Teoría basada en las competencias básicas</i>	Análisis del poder competitivo de la empresa basado en el conjunto de aptitudes y competencias aplicables a distintos ámbitos de actividad, vinculadas por un tronco tecnológico común, con el objetivo de alcanzar algún tipo de tecnología genérica que posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos.

Fuente: Camisón, C.; Palacios, D. y Devece, C. (2001): “Recursos intangibles y capital intelectual”, http://www.gestiondelconocimiento.com/concep_rec.htm (15 de enero de 2004). OLVE, N.-G.; ROY, J. y WETTER M. (1999): *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000, pp. 64-67 y elaboración propia.

Una vez que se ha recopilado la información obtenida a través de las entrevistas y estructurado a través de algún modelo de análisis, habrá que alcanzar un consenso sobre los aspectos cuestionados en relación

³⁸ SWOT es un acrónimo formado por las iniciales Strengths (fuerzas), Weakness (debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (riesgos).

³⁹ El modelo recibe su nombre de su creador Michael E. Porter, y las cinco fuerzas que identifica son: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, disponibilidad de productos sustitutos y rivalidad de competidores.

con la misión de la organización y que afectarán al futuro de la empresa. Para ello, se podrá realizar un seminario en el que se comuniquen las opiniones vertidas por los distintos participantes en esta parte del proceso, planteando una discusión acerca de posibles posiciones encontradas para poder llegar a un consenso amplio en relación con la visión futura del negocio.

El objetivo final de esta fase es consolidar en la organización una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa.

2. *Establecer la visión y la estrategia general necesaria*

La gran aportación del CMI y que de alguna manera justifica el nombre del modelo (integral), es que pretende ofrecer una visión integrada de la organización. En consecuencia, es fundamental establecer desde el primer momento cuál va a ser la visión conjunta del negocio, entendida ésta como el objetivo global a alcanzar a largo plazo por la empresa.

Para establecer la visión de la empresa, hay que tener en cuenta distintos aspectos que finalmente permitirán establecer el camino a seguir por la organización. Entre ellos, cabe destacar el desarrollo tecnológico, la competencia, la capacidad financiera, el entorno empresarial, etc. Existen distintos procedimientos para desarrollar la visión del negocio. En este sentido, entendemos que un método adecuado sería un *análisis del entorno o escenario*.

El análisis de escenario contribuye a que los responsables de las organizaciones conozcan las incertidumbres derivadas de los cambios en las condiciones estratégicas externas. El análisis examina las consecuencias sociales, económicas, políticas y tecnológicas de los cambios producidos en el entorno con el fin de destacar sus riesgos no previstos. Al igual que la mayoría de las otras evaluaciones del riesgo, el análisis del escenario funciona de manera óptima cuando es conducido por un equipo formado tanto por los responsables de tomar las decisiones como por los representantes de los actores sociales. La participación de estos últimos en el análisis del escenario permite contar con estimaciones del riesgo que los responsables de las decisiones podrían pasar por alto. Además, confiere legitimidad a los planes para responder ante la incertidumbre que tal vez se adopten luego de dicho análisis. Una vez establecidos tales escenarios, el equipo formulará planes de contingencia que pueden incluir cambios en la secuencia o la oportunidad de adopción de las políticas.⁴⁰

Una vez establecida la visión del negocio, la organización podrá empezar a desarrollar su actividad en una dirección común y compartida. Esto no significa que a partir de la visión, la empresa esté obligada a seguir un camino predeterminado y rígido, dado que, como ya hemos señalado, el enfoque del CMI implica un proceso continuo de revisión incluso de los bases del negocio, para adaptarse a un entorno incierto y cambiante. A partir de la visión, podemos definir la estrategia, como el camino que debe seguir

⁴⁰ *Los Alcances del Análisis Social Resultados estratégicos del análisis de riesgo social.* <http://www.worldbank.org/socialanalysisourcebook/espanol/files/outputs5.htm> (15 de enero de 2004).

la organización para convertir la visión en acción.

Por tanto, la estrategia debe ser coherente con la visión y con la misión de la empresa, tiene que ser comprendida y asimilada por todos los miembros de la organización para poder hacer viable su puesta en marcha. Es preciso definir una estrategia diferenciada, relacionada con la evolución del mercado, la cultura de la empresa y las características de la misma.

La estrategia puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. En el modelo CMI, no es tan importante si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, sino si hay una estrategia definida y adecuada, como punto de partida para el desarrollo de los demás elementos del modelo.

3. *Establecer las perspectivas*

Una vez establecidas la misión y la visión del negocio, el siguiente paso será definir las diferentes perspectivas que van a conformar el cuerpo del CMI. Para una adecuada elección será necesario, desde una lógica empresarial, centrarse en la estrategia de la organización buscando en la delimitación de las perspectivas una interrelación clara entre las distintas dimensiones consideradas.

Como ya hemos señalado, las perspectivas clásicas que se identifican en el CMI son la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. El CMI a través de las perspectivas debe interpretarse de abajo hacia arriba, esto es, empezando por la perspectiva del crecimiento y terminando en la financiera, de tal forma que el logro de cada uno de los objetivos va a permitir que se alcancen los objetivos de la perspectiva superior.

La Perspectiva Financiera está particularmente centrada en la creación de valor para el inversor-propietario y, por tanto, tratan de analizar los índices de rendimiento, crecimiento y mantenimiento del negocio. Para ello, habrá que definir objetivos (maximizar el Valor Agregado, incrementar los Ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones, mejorar el uso del capital) e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista mediante parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno del capital, etc.

La Perspectiva del Cliente responde a las expectativas de los clientes y del logro de los objetivos marcados bajo la misma dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por tanto, la generación de valor reflejada en la Perspectiva Financiera. En consecuencia, la satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que se plantee la organización en aspectos como la calidad, precio, relaciones con el cliente, imagen, etc.

Bajo la Perspectiva de los Procesos Internos, se tratan de identificar objetivos asociados a los procesos clave de la organización, y de cuyo éxito depende, en gran medida, la satisfacción de los clientes y, por ende, de los inversores-propietarios. Como punto de partida para el desarrollo de esta perspectiva, es preciso desplegar la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización para revisar los

procesos clave y, si fuese necesario rediseñar e innovar procesos y actividades en aras de mejorar su eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos. De esta forma, los objetivos, indicadores e iniciativas será un reflejo de las estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permiten en la secuencia marcada por el CMI, asegurar la satisfacción de clientes y cumplir con las expectativas de inversores-propietarios.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento incide en aquellos objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa y traducen la capacidad de la entidad para adaptarse a su entorno presente y futuro. Esta capacidad se plasma en la competencia de los profesionales que trabajan en la organización, en el uso adecuado de la tecnología, en la disponibilidad de información estratégica, en la creación de un clima de trabajo adecuado para la adaptación a las situaciones inciertas y a la competencia, etc. Por tanto, bajo esta perspectiva, se trata de potenciar el valor de los elementos más intangibles de una organización como base piramidal de la secuencia del análisis del desempeño formulada por el CMI.

4. *Analizar la visión a través de las perspectivas y formular objetivos estratégicos generales*

El CMI trata de transformar la visión y la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores y objetivos concretos, es decir, trata de traducir la visión en términos tangibles con un desglose sistemático a través de las diferentes perspectivas consideradas y estableciendo una clara interrelación entre ellas y los indicadores seleccionados.

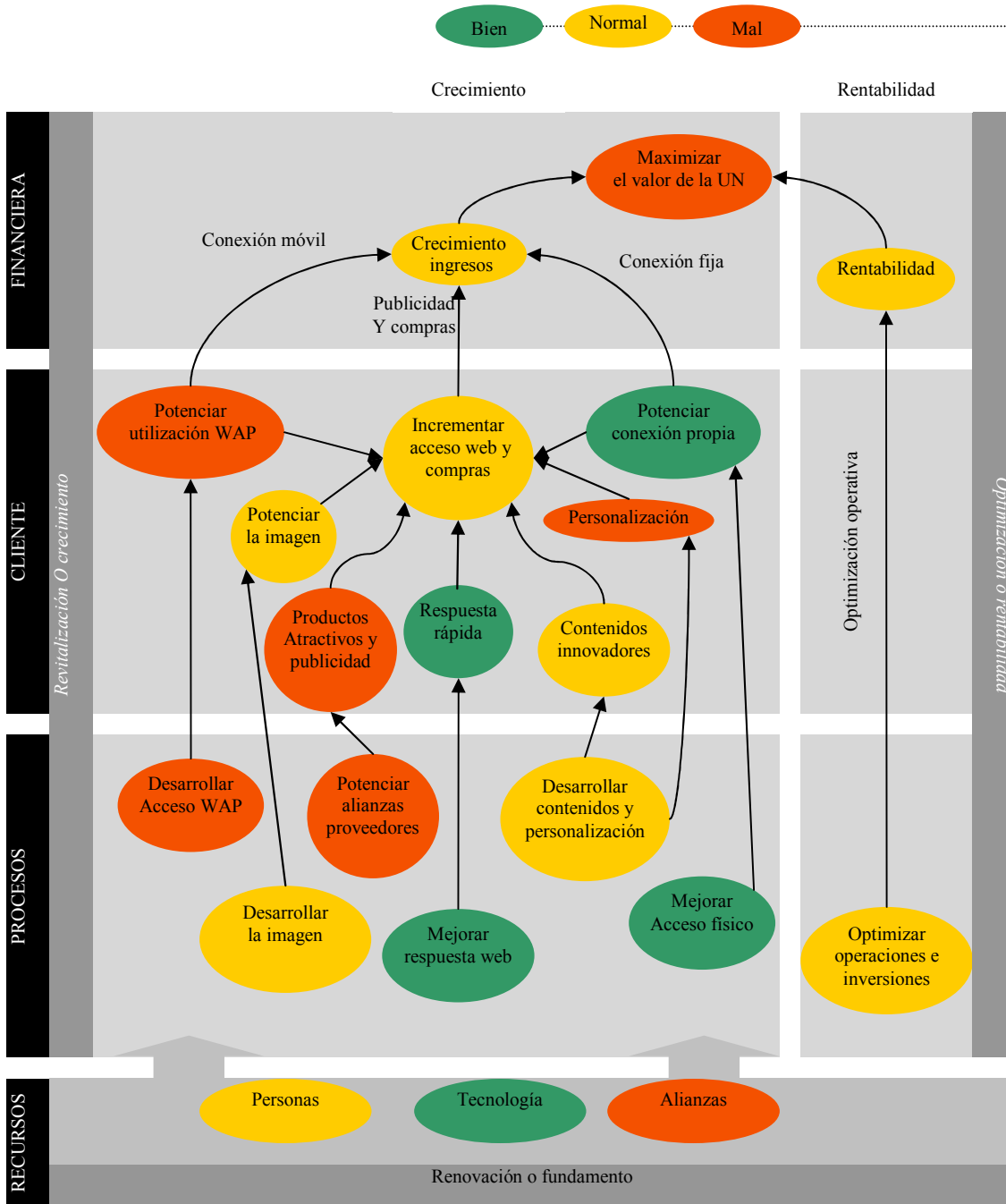
El proceso general para formular una estrategia es complejo y requiere considerar numerosos aspectos y variables. No existe un procedimiento único y aceptado con generalidad para formular la estrategia de una empresa. En cualquier caso, el objetivo de la formulación de la estrategia supone dar respuesta a una cuestión fundamental sobre cómo adquirir y mantener una ventaja competitiva duradera.

El CMI puede simplificar este proceso al tratar de descomponer la visión del negocio en estrategias concretas, basadas en la realidad que afrontan los miembros de la organización en sus actuaciones cotidianas. De esta forma, un procedimiento adecuado para empezar a describir los objetivos estratégicos es obtener de los participantes en el proceso de creación del CMI que traten de describir las reglas generales a través de las distintas perspectivas consideradas que, en su opinión, llevarían a la empresa a la visión buscada de una forma eficaz. Así, se obtendrá una declaración general para cada perspectiva que indicará las estrategias principales por orden de prioridad para alcanzar la visión buscada.

Para ello, es preciso elaborar un *mapa estratégico*, en el que plasmar el conjunto de objetivos estratégicos conectados a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el soporte más importante del CMI que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, establecer un orden de prelación entre ellos y visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa. A continuación, la Figura IV.5 representa, a modo de ejemplo, una descripción genérica de un posible

Mapa Estratégico.

FIGURA IV.5



Fuente: FERNANDEZ, A. (2001): “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”, *Revista de Antiguos alumnos*, IESE, marzo.

5. Identificar los Factores Clave de Éxito

El objetivo de esta fase del proceso es establecer un conjunto de factores reales, existentes en la empresa, que son indispensables para tener éxito y que habrá que potenciar. Para ello, es preciso iniciar una

discusión para alcanzar consenso acerca de lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuales son los elementos que afectarán más a los resultados. Un procedimiento adecuado para llevar a cabo esta labor sería establecer grupos de discusión para determinar los factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente.

Una vez que los Factores Clave de Éxito (FCE) son definidos, es importante alinear dichos factores vertical y horizontalmente, con objetivo de averiguar si el CMI que se va a diseñar es internamente coherente en relación con sus aspectos más destacados. La alineación vertical de los FCE surge de su clasificación por orden de prioridad. La alineación horizontal se consigue a través de un diagrama de flujos en el que se verifican los FCE a través de las diferentes perspectivas y las relaciones entre ellas.

6. *Seleccionar indicadores, identificar relaciones causa-efecto y establecer un equilibrio*

Todos los participantes en el proceso colaboran en la búsqueda de indicadores adecuados para medir los distintos factores clave de éxito definidos en las distintas estrategias dentro de cada perspectiva. Los indicadores propuestos deben ser clasificados por orden de prioridad, siendo los más relevantes aquellos que se pueden supervisar y que permiten de una forma más adecuada realizar la medición.

La dificultad mayor en esta fase del proceso, es identificar las relaciones causa-efecto entre los indicadores de las perspectivas seleccionadas para lograr un equilibrio en el modelo que integre la visión global de la empresa. Este equilibrio implica que no existan incompatibilidades entre los indicadores que hagan entrar en conflicto a las metas u objetivos a corto plazo, con las metas a largo plazo.

Según AECA, los indicadores deben cumplir una serie de características para que sean adecuados como señales informativas de los factores clave de éxito y para que su utilización sea eficaz como herramienta de gestión y de información, respecto al desarrollo y la evolución de la empresa:

- Los indicadores deben derivarse de la estrategia de la empresa, es decir, deben responder e informar de la evolución y consecución de los objetivos estratégicos. Por tanto, es preciso enlazar la estrategia empresarial con las operaciones y los procesos a partir de los factores clave.
- Los indicadores deben estar referidos a objetivos específicos y alcanzables, y establecer su medición de una forma precisa.
- Los indicadores deben reflejar la realidad de los procesos de negocio, siendo más eficaces cuanto más incidan en las causas de la eficiencia de los procesos críticos de la empresa.
- Los indicadores de proceso, es decir, aquellos que explican la actuación mientras el proceso está en marcha, deben combinarse con indicadores de resultado que indicarán las consecuencias finales del proceso una vez que éste ha finalizado.
- Los indicadores deben medir siempre aspectos relevantes acerca de la actuación de la

empresa, es decir, los indicadores deben reflejar la evolución de aquellos procesos que son esenciales en la generación de valor añadido por la empresa.

- Los indicadores deben ser fáciles de entender y comprender por toda la organización, y no sólo por aquellos a los que en principio el indicador pueda afectar.

7. *Establecer el CMI Global*

Una vez, que se ha establecido la visión del negocio de forma consensuada, delimitado las estrategias dentro de cada perspectiva y los factores clave de éxito en los que hay que centrar los esfuerzos colectivos, y que se han identificado e interrelacionado los indicadores que medirán de una forma equilibrada y coherente el grado de consecución de todo el proceso estratégico, se debe preparar el CMI al más alto nivel para su aprobación. Todos los miembros de la organización deben recibir información sobre el trabajo realizado y el proceso desarrollado para la creación del CMI.

8. *Desglosar el CMI Global en CMI e indicadores por unidad organizativa*

Este paso sólo será preciso si el tamaño y la estructura organizativa de la entidad así lo requieren. Si bajo estos dos condicionantes, se considera que con el CMI Global todos los miembros de la organización pueden analizar los efectos de la implementación del modelo sobre su propio trabajo en la entidad, no será preciso desarrollar CMI en otros niveles. Sin embargo, como señala OLVE et. al.⁴¹, por regla general, el CMI global debe ser desglosado para que “la empresa se beneficie de todo el potencial y toda la fuerza que tiene el método del CMI”.

En este sentido, es importante recalcar que el factor humano es un factor clave para el éxito empresarial, y que de su adecuada gestión dependerá en gran medida el compromiso a todos los niveles con la estrategia de la organización, en aspectos tan significativos como la cultura organizativa o el clima laboral.⁴²

9. *Formular metas para cada indicador*

Estas metas deberán ser formuladas considerando un horizonte temporal de corto y largo plazo, y, así, poder medir la marcha de la empresa de forma continua y llevar a cabo las acciones correctoras necesarias en el tiempo. Estas metas deben ser coherentes con la visión global y la estrategia general de la organización, y, por tanto, debe existir un equilibrio en su delimitación que garantice la inexistencia de conflictos entre ellos. Para formular las metas, es preciso establecer el modo, las unidades, la frecuencia y la persona responsable del proceso.

⁴¹ OLVE, N.-G.; ROY, J. y WETTER M. (1999): *Implantando y...*, op. cit., p. 89.

⁴² LOPEZ VIÑEGLA, A. y HERNANDEZ GASSET, M. (2000): “Un sistema integrado no es suficiente: SIGER”, *Boletín AECA*, p. 4.

10. *Desarrollar un plan de acción*

Supone especificar los pasos a seguir par alcanzar las metas y la visión establecidas. Deberá incluir a todas las personas con responsabilidad de tomar decisiones y un calendario para elaborar informes provisionales y definitivos. En estos informes se deberá acordar una lista de prioridades para evitar planes masivos y excesivamente ambiciosos que pueden truncar por ser “frustrantes” la consecución de las metas generales. La combinación de indicadores y planes de acción serán la base para que la dirección pueda ejercer su función de control.

11. *Establecer una política de incentivos.*

Para que el CMI se configure como un instrumento impulsor de los objetivos estratégicos, en particular, y, en general, de la estrategia empresarial, es preciso incorporar a todo el proceso de diseño y seguimiento del CMI una política adecuada de incentivos relacionada con los objetivos estratégicos y con los indicadores seleccionados para su medición⁴³.

12. *Implementación del CMI*

Una vez diseñado el CMI, éste debe integrarse en el sistema de gestión de la organización. Para ello, es preciso constituir un equipo de trabajo responsable de desarrollar un plan de implantación en el que se considere, entre otras cuestiones, la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información de la organización, permitiendo en todo momento comunicar el contenido del CMI a todos los miembros de la entidad. Por tanto, en esta fase el equipo de trabajo responsable deberá llegar a un consenso en relación con el programa de implantación para comunicar el CMI a los empleados, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando. La implantación, por tanto, deberá comenzar con la recogida o captación de datos para, posteriormente, proceder a su tratamiento, siguiendo la estructura del CMI. A continuación, será necesario comprobar la validez del modelo a través de una fase de pruebas con el objetivo de evaluar y controlar el funcionamiento de los distintos elementos que integran el CMI.

Una vez se ha comprobado la validez de las hipótesis subyacentes en el modelo diseñado y su adecuación con la estrategia planteada, es preciso revisarlo de forma continua para que cumpla la función que asume de herramienta dinámica de gestión. Para ello, es preciso que exista una sólida tecnología de información que facilite la elaboración de informes y la recogida de datos. El plan de implementación, por lo tanto, deberá incluir reglas y procedimientos que aseguren que el seguimiento de un CMI forma parte del trabajo diario de la empresa, en todos los niveles. Este seguimiento, supondrá, también un constante cuestionamiento de los indicadores seleccionados, especialmente, aquellos que se plantean para medir actuaciones a corto plazo.

⁴³ AMAT, O. y FALGUERA, J. (2002): “Nuevas tendencias en la utilización de indicadores para la gestión, la evaluación y el control de la actividad hospitalaria: el cuadro de mando integral”

De esta forma, las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. El CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de las estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

En la siguiente figura, presentamos las diferentes fases del proceso de creación de un CMI:

FIGURA IV.6

FASES A SEGUIR EN LA CREACION DE UN CMI



2.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades del CMI

En definitiva, el CMI es un modelo de gestión que incorpora mecanismos de medición y que permite comprobar que la empresa avanza en la dirección marcada desde la planificación estratégica, facilitando la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, el CMI debe ayudar a:

- *Aclarar y traducir la misión y la estrategia de la organización obteniendo una visión compartida de la misma.* A través del mismo proceso de implementación del CMI es posible aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización y establecer los objetivos para alcanzarla, dado que en este proceso participan, o al menos, así debería de ser, la mayoría de los miembros de la organización. Como consecuencia de este proceso, las posibles dudas son aclaradas, se consigue el consenso y las diversas opiniones que puedan existir alcanzan un mayor grado de uniformidad. Una vez establecidos los objetivos y las estrategias todos los miembros de la organización podrán conocer la vinculación de las acciones estratégicas con la visión y la misión, y la repercusión de su contribución.
- *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.* Los indicadores incluidos en el CMI deben permitir controlar las acciones que llevan hacia la concreción de los objetivos. De esta forma, permite comunicar claramente en términos prácticos los objetivos y vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto. Los indicadores actúan como señales de alerta para aquéllos cuyas acciones repercuten en los valores que éstos alcanzan, de tal forma, que pueden impulsar acciones inmediatas para corregir las desviaciones, crear foros de discusión alrededor de los temas sensibles, acudir a expertos con el fin de solucionar actuaciones delicadas y crear situaciones propicias de trabajo en grupo para la solución de conflictos.
- *Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.* Como ya hemos señalado el CMI crea una estructura coherente de estrategias, objetivos, metas e indicadores que permite construir un plan estratégico muy dinámico con un sistema de medición estrechamente relacionado con los objetivos vinculados a la estrategia.
- *Asignar los recursos adecuados para la obtención de los mencionados objetivos,* vinculando la estrategia con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- *Sistematizar la revisión de la estrategia, identificando nuevas iniciativas.* El CMI permite establecer un mecanismo de comprobación y retroalimentación sobre las hipótesis que sirvieron de base para crear las propias estrategias y hacer correcciones a través del establecimiento de relaciones del desempeño individual de los que contribuyen en ellas y el seguimiento en la asignación de los recursos utilizados para su consecución. El cuestionamiento constante sobre las estrategias es necesario, dado que las organizaciones se desenvuelven en entornos muy cambiantes e inestables. La formación estratégica

implica aprender en el diseño de las propias estrategias y aprender a pensar estratégicamente en la formulación de los objetivos, en el establecimiento de las relaciones causa-efecto, en la identificación de indicadores, en la traducción de la estrategia en términos operativos, en las discusiones en torno a la visión y la misión, así como en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Como consecuencia de todo lo anterior, se crearán mecanismos de consenso, se potenciará el trabajo en equipo, se descubrirá cómo interpreta la estrategia cada uno de los miembros de la organización y las aportaciones individuales al pensamiento colectivo, se creará una sinergia en el establecimiento de iniciativas estratégicas en todos los niveles, y, en definitiva, contribuirán a la formación estratégica de la organización y de los individuos que la componen.

En resumen, el CMI una vez diseñado, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizativo. Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el CMI puede utilizarse como un sistema de control tradicional, es decir, como un sistema de control por excepción. Sólo se actuará cuando haya una disparidad importante entre la realidad y el presupuesto. El control por excepción libera atención de los directivos de procesos que son bien conocidos y que sólo requieren tiempo en casos excepcionales.

Sin embargo, en empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizativo. En este caso, los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia; es, por tanto, una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. El CMI sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.

En consecuencia, el éxito en el diseño e implantación del CMI depende esencialmente de cuatro aspectos fundamentales: de la *definición de la estrategia*, de la *selección de mediciones*, del *proceso de creación* y de la *filosofía* que se trata de comunicar a través del CMI. Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial subyacente, se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar al CMI como un modelo de gestión estratégico. Así pues, a continuación se realiza una síntesis de las posibles debilidades de dicho modelo:

- *Visión parcial de la organización.* Si en la definición de la estrategia y su posterior concreción en objetivos específicos no se tienen en cuenta las distintas dimensiones del negocio, se perdería la cualidad integradora del CMI. En este sentido, no es posible establecer fórmulas teóricas aplicables a todas las

organizaciones en el diseño y estructura del CMI; es preciso realizar un esfuerzo de adaptación muy importante con el objetivo de observar a la organización desde todas las vertientes -perspectivas del CMI- que, en función de la naturaleza del negocio, son esenciales para la consecución de la estrategia.

- *Enfoque generalista de la estrategia.* En relación con la estrategia, podría ocurrir que ésta sea demasiado genérica y que, por tanto, no exista un enfoque hacia las unidades de negocio de la organización que permita traducir de forma operativa los objetivos estratégicos. Al mismo tiempo, si no existe una cadena de relaciones causa-efecto claramente definida que conecte las diferentes perspectivas y objetivos definidos, el CMI no dejará de ser un conjunto deslavazado de indicadores que no aclarará el camino a seguir para lograr la visión del negocio.
- *Exceso o defecto de las mediciones seleccionadas.* En relación con las mediciones seleccionadas, tanto el exceso como el defecto puede conducir a socavar la estrategia de la organización. Demasiadas medidas podrían dar lugar a una inoperancia del modelo en el seguimiento diario de la actuación empresarial. Si, además, estas medidas se centran en indicadores financieros, no existirá el equilibrio buscado entre objetivos a corto plazo y largo plazo, dado que éstos últimos deberían ser medidos con indicadores no financieros fundamentalmente.
- *Falta de compromiso por parte de la dirección.* En relación con el proceso de creación del CMI, si la dirección no está comprometida con dicho proceso la posibilidad de éxito en la implantación del modelo es muy pequeña dado que no existe un liderazgo a nivel gerencial que respalde la filosofía esencial del CMI y que sería responsable fundamental de definir la visión de la organización. De la misma forma, si son pocos los miembros de la organización que colaboran en el diseño, otra de las utilidades del CMI quedaría mermada dado que desde su gestación se trata de alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias de la organización en su conjunto, y esto no es posible si no existe una visión compartida de dicha estrategia y de los indicadores seleccionados para su seguimiento.
- *Falta de equilibrio en las funciones de control-comunicación del CMI.* Si la filosofía que se trata de implantar con la construcción de un CMI está más próxima al concepto de “control” que al de “comunicación” de la estrategia, el modelo ya nace con una carga negativa para la organización. Es decir, si en lugar de buscar el consenso para dar cabida a las iniciativas de los empleados para alcanzar los objetivos, el CMI se utiliza para “dictar órdenes” de ejecución en tiempo y forma, se fracasaría en el objetivo de impulsar a la organización de una forma positiva hacia una visión compartida y comprendida por todos sus miembros. En consecuencia, se debe tratar de buscar un equilibrio entre la función de control y de comunicación, ambas complementarias en el marco del CMI.
- *Estaticidad del CMI.* Como ya han señalado algunos autores críticos con los planteamientos teóricos del CMI, si este modelo “propone un conjunto de indicadores permanentes y rígidos restarán flexibilidad y

capacidad de adaptación en el análisis de la gestión” [BLAZQUEZ, 2000, p. 5]. Para evitar la estaticidad del CMI, los indicadores seleccionados deben estar soportados por un conjunto de bases de datos integradas que permitan un tratamiento de la información con una metodología de análisis en constante revisión y actualización, con el objetivo de adaptar los elementos que lo componen a las circunstancias cambiantes del negocio, tanto a nivel interno como externo.

Por tanto, quizás una de las mayores limitaciones del CMI es que su utilidad está condicionada desde el mismo momento de su gestación. En nuestra opinión, es fundamental que el modelo teórico de Kaplan y Norton, se adecue a las características de la organización reconociendo en el diseño la naturaleza, la cultura, el estilo de dirección y la diversidad de las relaciones interpersonales de la organización.

En este sentido, uno de los fundamentos teóricos del modelo que considera el seguimiento de la estrategia desde los distintos ámbitos desde los que se puede observar el negocio, es decir, las “perspectivas”, se convierte en un condicionante esencial en el éxito del CMI. Aunque la estructura del modelo y los elementos que en él se reconocen, no garantizan su éxito, consideramos que la previa definición de misión, visión y perspectivas, junto con las personas vinculadas al proyecto pueden consolidar al CMI como un modelo teórico sólido flexibilizado fundamentalmente a través de las “perspectivas” de la organización. En la siguiente tabla (tabla IV.4), resumimos las fortalezas y debilidades del CMI, con una visión generalista:

TABLA IV.4

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Consenso organizacional en relación con la estrategia.</i> Facilita el consenso de toda la empresa al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	<i>Falta de compromiso por parte de la dirección,</i> responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. <i>Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del CMI:</i> filosofía negativa de gestión
<i>Traducción de la estrategia en términos operativos.</i> Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	<i>Enfoque generalista de la estrategia</i> sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
<i>Relación presupuesto-estrategia.</i> Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.	<i>Exceso o defecto de los indicadores seleccionados;</i> información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
<i>Herramienta de aprendizaje,</i> mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	<i>Estaticidad del CMI;</i> puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño del CMI que invalidan los “outputs” de información.
<i>Posibilidad de implantación en cualquier tipo de entidad</i>	<i>Visión parcial de la organización</i>

Fuente: Elaboración propia