

Una herramienta efectiva, pero exigente

Ernesto Blanco Martínez

El cuadro de mando integral es una herramienta efectiva para la gestión de los planes estratégicos de las empresas. Sin embargo, para que este sistema de gestión se convierta en un aliado, y no en un dolor de cabeza, es preciso conocer y evitar una serie de fallas frecuentes: estrategias incoherentes, objetivos irrelevantes, indicadores inapropiados, metas muy ambiciosas, iniciativas sin vínculos con objetivos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI o *balanced scorecard*) es un sistema de gestión desarrollado en los años noventa por Robert Kaplan y David Norton (*The balanced scorecard*, MIT Press, 1996), que permite expresar la estrategia de una organización desde cuatro perspectivas básicas —accionistas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento— y mediante un conjunto de medidas (indicadores) de gran utilidad para controlar la ejecución de los planes. Este sistema ha sido utilizado ampliamente en una amplia variedad de empresas de distintos sectores industriales, en todo el mundo, con éxito en algunas de ellas y fracaso en otras.

Ernesto Blanco Martínez, profesor de Estrategia Empresarial en el IESA

Por lo general son pocos los fracasos que se reportan. Se pierde, así, la oportunidad de alertar, tanto a académicos como a profesionales, de los posibles errores en que pueden incurrir y las posibles soluciones. Afortunadamente, en el caso del CMI, aunque se han reportado casos exitosos de aplicación, también se han identificado factores que pueden

Para que los procesos de trabajo funcionen satisfactoriamente se requiere un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento de la organización

conducir al fracaso. Estos factores pueden clasificarse en dos tipos: técnicos, vinculados directamente con las características del CMI, y organizacionales, aquellos que surgen como reacción de la organización al nuevo sistema de gestión. En este artículo se tratarán los factores de tipo técnico; y en un próximo escrito, los factores organizacionales. Esta información puede resultar de utilidad para las empresas que desean adoptar el CMI y, también, para las que ya lo han adoptado.

Etapas en la aplicación del cuadro de mando integral

Toda empresa que desee implantar el CMI como sistema de gestión de sus planes necesita, en primer lugar, una visión explícita; es decir, un objetivo a largo plazo que represente la ambición de la empresa y explique en qué desea convertirse de cara a sus clientes y competidores. Esta visión debe ser compartida por todos los integrantes de la organización y debe ser el norte de todos los planes que sean formulados. En segundo lugar, la empresa necesita una estrategia, también explícita. Se pone el énfasis en la palabra «explícita», porque muchas empresas tienen una visión y una estrategia, pero no están escritas en lugar alguno o no las conocen todos los miembros de la organización, lo cual impide, entre otras cosas, que se unan esfuerzos para convertirlas en realidades. Si no existen una visión y una estrategia, hay que formularlas, pues constituyen el punto de partida para desarrollar un CMI.

Con la estrategia y la visión en mente Kaplan y Norton (1996) recomiendan identificar las líneas de acción que ayudarán a alcanzar la estrategia. Luego se elabora un mapa del tipo causa-efecto (mapa estratégico) para cada línea de acción o tema estratégico. Esto requiere identificar los objetivos que se esperan alcanzar en cada una de las cuatro perspectivas, alineados con un tema estratégico específico. Los objetivos deben conectarse para producir relaciones causa-efecto: la mayoría de los objetivos son causados y son causas de otros. Luego de desarrollar el mapa estratégico se elabora el CMI mediante la especificación de indicadores para cada uno de los objetivos, metas contra las cuales comparar los resultados reflejados en los indicadores e iniciativas —proyectos o tareas— que, al ser ejecutadas, llevarán a la concreción de cada uno de los objetivos planteados en el mapa.

Factores técnicos que obstaculizan el desarrollo de un cuadro de mando integral

Los factores de tipo técnico que pueden impedir la adopción exitosa de un CMI pueden encontrarse en cada uno de los elementos que marcan las etapas del proceso: estrategia, mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

La estrategia

El primer problema que surge al implantar un CMI es la ausencia de una estrategia coherente. Una estrategia bien

formulada toma en cuenta las perspectivas mencionadas: accionistas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva engloba tres capacidades: el talento humano, los sistemas de información y la organización (cultura, motivación, clima organizacional).

Si la estrategia se formula sin reparar en alguna de estas perspectivas resultará muy difícil elaborar el mapa estratégico que luego se convertirá en el CMI. Por ejemplo, si la estrategia no considera las necesidades de los clientes, éstos no comprarán los productos o servicios que la empresa ofrece y, en consecuencia, no habrá rentabilidad para los accionistas. La estrategia puede considerar las necesidades de los clientes; pero, ¿son los procesos de trabajo (procesos internos) los adecuados para producir los bienes y servicios que demandan los clientes? Si la estrategia no considera este factor, los productos y servicios serán de calidad deficiente, lo que causará insatisfacción en los clientes, quienes dejarán de comprarlos. Esto no siempre implica que deba cambiarse la estrategia, sino que deben satisfacerse sus requisitos; por ejemplo, en cuanto a los procesos de trabajo. Si los procesos de trabajo no cumplen las exigencias de la estrategia, hay que emprender acciones para adecuarlos.

¿Está la organización preparada para hacer realidad la estrategia? Para que los procesos de trabajo funcionen satisfactoriamente se requiere un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento de la organización. Es preciso asegurar que la empresa cuente con un personal capacitado y motivado, y con un clima organizacional sano. Además, ¿dispone la empresa de una estructura organizacional que facilite la ejecución de los planes estratégicos? ¿Tiene los sistemas de información necesarios para que los procesos de trabajo funcionen satisfactoriamente? Si el personal no está capacitado, hay que capacitarlo. Si no se dispone de sistemas de información, hay que implantarlos. Si la estructura dificulta la ejecución estratégica, hay que modificarla; de lo contrario, los procesos de trabajo no serán los adecuados, los productos y servicios no tendrán la calidad esperada y, en consecuencia, los clientes no los comprarán o disminuirán su demanda, lo que al final afectará la rentabilidad esperada por los accionistas.

El mapa estratégico

En el mapa estratégico se incluyen los objetivos que, para cada perspectiva, son esenciales para llevar a cabo la estrategia. Con mucha frecuencia se ven mapas estratégicos sobrecargados, con objetivos cuya pertinencia no es evidente. Muchos son poco específicos, persiguen más de un resultado o se refieren a tareas o proyectos (iniciativas) más que a resultados esperados. Por ejemplo, comprar un sistema de control de costos no es un objetivo estratégico, aunque puede haber mucha discusión al respecto, según la organización. Pero sí se trata de una iniciativa que permitiría hacer realidad el objetivo de «disminuir los costos de producción en un 25%», por ejemplo.

Los objetivos

Cuando un mapa estratégico está construido con objetivos que no son específicos, que persiguen varios resultados o no son pertinentes, se presentarán varios problemas al desarrollar el CMI. El primero de ellos se relaciona con la definición de los indicadores. Por ejemplo, ¿cómo se mide el objetivo «tener tecnología de punta»? Este objetivo es demasiado vago. ¿Qué es tecnología de punta? ¿Cómo se mide «tener»? ¿Con cuál indicador? Si en vez de este objetivo se hablara de «reemplazar la maquinaria de producción actual por maquinaria de última generación», se tendría un objetivo algo

más específico que podría ser medido mediante el porcentaje de reemplazo de maquinaria en determinado período; por ejemplo, cada seis meses.

Otros objetivos que dificultan la medición son aquellos que apuntan a más de un resultado; por ejemplo, «incrementar la producción y crear nuevos productos». Este objetivo contiene dos subobjetivos, que no pueden medirse con el mismo indicador. De este objetivo pueden derivarse dos objetivos: «incrementar la producción» y «crear nuevos productos». Así es más fácil definir los indicadores para cada objetivo por separado. Adicionalmente, los objetivos que persiguen varios resultados generan problemas al especificar metas e iniciativas. ¿Cuál sería la meta para evaluar el logro del objetivo «incrementar la producción y crear nuevos productos»? ¿Cuáles

Si la estructura dificulta la ejecución estratégica, hay que modificarla; de lo contrario, los procesos de trabajo no serán los adecuados

iniciativas permitirían alcanzar este objetivo? Se refiere a áreas de distinta naturaleza en la organización —producción y desarrollo de productos— que utilizan personal diferente, recursos físicos diferentes y, seguramente, presupuestos diferentes. Por lo tanto, los proyectos o tareas para alcanzar sus objetivos serán también diferentes. Una iniciativa para incrementar la producción podría ser «ejecutar un plan de contratación de personal calificado», si hay un problema de falta de personal. Una iniciativa para crear nuevos productos podría ser «identificar necesidades del mercado y diseñar nuevos productos».

El CMI requiere, para cada objetivo, al menos un indicador, una meta de control y una o varias iniciativas asociadas. Si los objetivos seleccionados para construir el mapa estratégico presentan estos tipos de problemas, el CMI no podrá ser desarrollado adecuadamente, en cuanto a medición, control y desarrollo de iniciativas.

Un factor que suele llevar al fracaso la implantación de un CMI es el intento de alcanzar muchos objetivos al mismo tiempo. Una vez terminado el desarrollo del CMI, puede encontrarse una cantidad importante de objetivos clave para la empresa. En este momento debe surgir la pregunta: ¿cuáles atacar primero? Para responder esta pregunta hay que hacer un análisis de las prioridades de la empresa, en términos de mercados, proveedores, competidores, sustitutos y, por supuesto, las presiones impuestas por el entorno económico y sociopolítico del país. Para establecer las prioridades también es necesario considerar la disponibilidad de recursos humanos calificados para desarrollar las tareas que llevarán a los objetivos, los recursos físicos (espacio, maquinaria o alguna tecnología requerida por la estrategia) y los recursos económicos (el financiamiento que respaldará la ejecución de las nuevas tareas).

La experiencia muestra que algunas empresas, luego de terminar el desarrollo del CMI, tratan de ejecutar, al mismo tiempo y sin los análisis requeridos, las diversas tareas asociadas con todos los objetivos clave. La consecuencia es que, al terminar el primer período fiscal, no logran alcanzar siquiera un objetivo. Tal fue el caso de una empresa multinacional del sector de telecomunicaciones, con operaciones en Venezuela. Luego de terminar el ejercicio de definición del CMI emprendió, al mismo tiempo, todas las tareas requeridas para alcanzar todos los objetivos formulados. El resultado fue que, en el primer año, no logró convertir un solo objetivo en realidad. Luego de sesiones de reflexión sobre lo ocurrido, los gerentes se dieron cuenta de

que no tenían el personal suficiente para llevar a cabo el trabajo requerido para los nuevos objetivos, más el trabajo rutinario. Decidieron que para el año siguiente concentrarían sus esfuerzos en un conjunto de objetivos prioritarios para la empresa. El resultado de esta decisión fue que al término del segundo año fiscal habían alcanzado todos los objetivos planteados.

Los indicadores

Los indicadores constituyen un elemento fundamental del CMI que, como se ha mencionado, puede verse afectado por los problemas de redacción de los objetivos. Ahora bien, surgen otros problemas relacionados con la selección de los indicadores. Muchas veces se seleccionan indicadores que no miden lo que se desea medir: el avance hacia el logro de los objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es «capacitar al personal del departamento de finanzas», no puede medirse el logro de este objetivo mediante el indicador «cantidad de errores producidos mensualmente en las transacciones financieras». Este indicador, aunque mide la efectividad de la capacitación y puede ser un indicador complementario, no mide si se realizó la capacitación; es decir, en qué medida el personal del departamento de finanzas recibió el entrenamiento requerido. Para medir esto habría que pensar en un indicador como «número de personas capacitadas en determinado período» y una meta como «todo el personal capacitado en un año».

Otro problema frecuente consiste en designar una encuesta como indicador. Una encuesta no es un indicador, sino un recurso para llevar a cabo la medición. Por ejemplo, «encuesta de satisfacción del cliente» no es un indicador; pero sí lo es el resultado de la encuesta «índice de satisfacción del cliente», el cual puede estar expresado en un porcentaje de clientes satisfechos. Al utilizar una encuesta como indicador habría que preguntar: ¿cuál es la meta? ¿Es un número determinado de personas entrevistadas o un índice (de satisfacción del cliente, por ejemplo)? En este caso, la encuesta funciona como una iniciativa para el objetivo de determinar la satisfacción del cliente.

Suele ocurrir también que un indicador se confunda con una meta. Por ejemplo, al objetivo «instalar nuevos programas a todas las computadoras personales de la empresa» suele asignarse el indicador «100%». La meta puede ser «100%» en un período de un año, por ejemplo. El indicador sería «número de programas instalados», el cual deberá reportar una medición mensual para observar el avance hacia el logro del objetivo.

La meta

La meta debe estar expresada en términos de unidad, cantidad y tiempo. Si falta alguno de estos elementos su definición será incompleta y no cumplirá apropiadamente la función de control. La meta es fundamental para el control de la gestión, pues muestra si los planes se desarrollan según lo pautado. En cada período de medición, el resultado arrojado por el indicador se compara con la meta, para determinar si la ejecución está en concordancia con ella, si está retrasada o adelantada. Por ejemplo, la meta de «100%» para el objetivo «instalar nuevos programas a todas las computadoras personales de la empresa» no dice cuándo debe alcanzarse. Habría que especificar: «100% en un año» o «diez programas mensuales», por ejemplo. Muchas veces se omite la unidad de la meta, porque está vinculada con la naturaleza del indicador, lo cual es razonable. Pero el tiempo nunca debe omitirse.

Otro problema observado en la asignación de metas consiste en utilizar palabras tales como «completo», «terminado», «totalmente fabricado». Estas palabras, aunque puedan

dar una idea de lo que se quiere obtener, no ayudan al control periódico de los objetivos, no dan información en etapas intermedias. La ausencia de metas intermedias es una consecuencia de la concepción original del CMI. Este sistema fue diseñado para ayudar a las empresas en el control de gestión de sus planes estratégicos, los cuales, normalmente, se formulan para el mediano plazo: dos o tres años, según el sector industrial. Por lo tanto, las metas se refieren comúnmente a períodos que van más allá de un año o seis meses.

La falla surge cuando los ejecutores de los planes no convierten las metas de mediano plazo en metas de corto plazo: mensuales, quincenales o semanales, según el período seleccionado para hacer las mediciones de avance de las tareas. Al medir contra metas de corto plazo se obtiene un

La adopción del cuadro de mando integral no es tarea fácil ni se logra de la noche a la mañana. Se requieren varios meses para su implantación y, en muchos casos, más de un año para que la gente se acostumbre a las rutinas de trabajo que exige

mejor control de los trabajos que se ejecutan. Si se inician los trabajos con una meta para un año, por ejemplo, sin especificar las metas intermedias a lo largo de ese período, será mucho más difícil asegurar que se concreten en el tiempo previsto. El uso de las metas intermedias permite al equipo de trabajo rectificar a tiempo cuando se presenta un problema en la ejecución y, además, motivarse con el logro de las metas de corto plazo.

El establecimiento de metas demasiado ambiciosas es también frecuente y se explica por varios factores: subestimación de los tiempos de ejecución, sobrestimación de los recursos disponibles, falta de información al especificar las metas (datos históricos o experiencias relacionadas con la tarea), sobrestimación de la capacidad de trabajo de los colaboradores, presiones de la alta gerencia, entre otros. Las metas deben ser ambiciosas pero alcanzables, de lo contrario no producirán motivación alguna y no generarán los cambios perseguidos por el plan estratégico. Pero, si la meta es desmesurada, producto de la poca reflexión al establecerla, el resultado puede ser que, al no alcanzarla, nazcan conflictos entre los colaboradores y los gerentes, desmotivación del personal encargado de la tarea, disminución de la calidad de productos o servicios, insatisfacción de los clientes, sobrecarga de trabajo para el personal, clima organizacional tenso, ausentismo, problemas con la salud de los colaboradores y, al final, disminución o ausencia de la rentabilidad esperada por los accionistas.

Las iniciativas

No es posible alcanzar los objetivos si no se determina cómo. Las iniciativas son los proyectos o conjunto de tareas que deben ejecutarse para lograr los objetivos. Puede darse el caso de que una o varias iniciativas sirvan para uno o varios objetivos. Pero es necesario vincular directamente cada iniciativa con un objetivo. Por ejemplo, para el objetivo «aumentar la participación de mercado» no puede asignarse la iniciativa «contratar una encuesta de participación de mercado», pues ésta reportará la participación actual. Esta iniciativa podría ser una tarea inicial para el objetivo planteado, si no se conoce la participación de mercado de la empresa; pero, en modo alguno,

servirá para aumentarla. Una iniciativa vinculada al objetivo en cuestión podría ser «desarrollo e implantación de un plan de campañas publicitarias», si antes se ha determinado que el problema está relacionado con el conocimiento de la marca.

Una vez especificadas las iniciativas que conducirán al logro de los objetivos estratégicos viene la tarea de planificarlas. En principio, con la determinación de las iniciativas termina el CMI; sin embargo, después de esta etapa queda aún mucho trabajo por hacer. Muchas empresas se quedan en la etapa de determinación de iniciativas y luego fallan en la ejecución del plan, porque no trabajan en la planificación.

¿Cómo se planifica una iniciativa? Por definición, una iniciativa es un proyecto para alcanzar un objetivo. Un proyecto se divide en un conjunto de tareas, cuyo número es directamente proporcional a su complejidad o magnitud. Por ejemplo, suponga que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI de una empresa surge el objetivo «mejorar las comunicaciones, en físico, del departamento de recursos humanos». Una iniciativa para lograr este objetivo podría ser «la instalación de un sistema de impresión para el departamento de recursos humanos». Para planificar esta iniciativa es necesario, en primer lugar, definir y enumerar las tareas que deben ejecutarse para instalar el sistema de impresión. Algunas de esas tareas podrían ser las siguientes: detectar las necesidades de impresión del departamento, especificar el sistema de impresión, elaborar el documento para la licitación, licitar el sistema de impresión, analizar las cotizaciones, asignar la orden de compra, instalar el sistema de impresión y, si hace falta, entrenar a los operadores del sistema.

Una iniciativa tan sencilla como «la instalación de un sistema de impresión para el departamento de recursos humanos» requiere al menos de ocho tareas. Si se habla de iniciativas tales como «desarrollo de un nuevo producto» o «instalación de una línea adicional de producción», las tareas asociadas serán aun más numerosas y requerirán mayores cantidades de recursos. En cualquier caso, luego de determinar las tareas asociadas con una iniciativa, es recomendable utilizar alguna técnica para planificar su ejecución. Existe una variedad de programas informáticos para la planificación de proyectos. Si la iniciativa es sencilla, puede trazarse a mano sobre papel una serie de cuadros y gráficos que permitan identificar y visualizar las tareas y etapas clave. La especificación de las iniciativas incluye también indicadores para controlar el avance de las tareas; pero, como en todo proyecto, el indicador es por lo general el mismo: porcentaje de avance físico. Finalmente, la asignación de los recursos para ejecutar las tareas asociadas con las iniciativas se basa en un análisis de los recursos disponibles y de las prioridades asignadas a los objetivos.

Una herramienta efectiva, pero exigente

A lo largo de la ruta para la elaboración del CMI surgen diversos factores, técnicos o relacionados directamente con su implantación, que pueden entorpecer el desarrollo del sistema y, en el peor de los casos, conducir al abandono de la tarea, con la consiguiente pérdida de esfuerzo, tiempo y dinero. La adopción del CMI no es tarea fácil ni se logra de la noche a la mañana. Se requieren varios meses para su implantación y, en muchos casos, más de un año para que la gente se acostumbre a las rutinas de trabajo que exige. Sin embargo, una vez que este sistema forma parte de los procedimientos habituales de trabajo de la empresa, se convierte en una herramienta poderosa y efectiva para controlar la gestión de sus planes estratégicos. ■