

**Nuevas herramientas de control:**

# El Cuadro de Mando Integral

Antonio Dávila



## RESUMEN DEL ARTÍCULO

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. El profesor Antonio Dávila considera que éste es precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

## EXECUTIVE SUMMARY

The "Balanced Scorecard" is a highly useful tool in both short and long-term company management. This is firstly because, in combining both financial and non-financial indicators, it allows one to anticipate tendencies and create a proactive strategic policy. In the second place it offers a structured method for selecting guiding indicators. Professor Antonio Dávila considers that this is the precise factor which differentiates and characterizes the "Balanced Scorecard".

**E**l Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía

**D**ESDE SU INTRODUCCIÓN A PRINCIPIOS DE ESTA década, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas.

Algunas personas consideran que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo (como ocurre, en cierta manera, con el concepto de *Economic Value Added*). Por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa.

Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un *Tableau de Bord*. Pero de lo que no hay duda –y de ahí la expectación que ha generado el concepto– es que el CMI responde a necesidades de la empresa actual.

En este artículo presentamos los orígenes, el concepto y las características diferenciales del CMI, para despejar interpretaciones ambiguas y permitir que cada directivo evalúe si la herramienta es adecuada para mejorar la gestión de su empresa.

### Los orígenes del Cuadro de Mando Integral

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del CMI es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es

una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios de este siglo y durante la revolución del *scientific management*, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

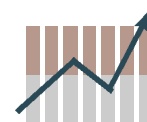
Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad.

Durante los años sesenta –sobre todo en Francia– se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tableau de Bord*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

En Estados Unidos, y también en la década de los sesenta, **General Electric** desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, **General Electric** definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo. El CMI también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa.

En conclusión, podríamos señalar que el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero creo que el CMI supera este concepto.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: «Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio», para ser «una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores». Así, existe una relación íntima entre la estrate-

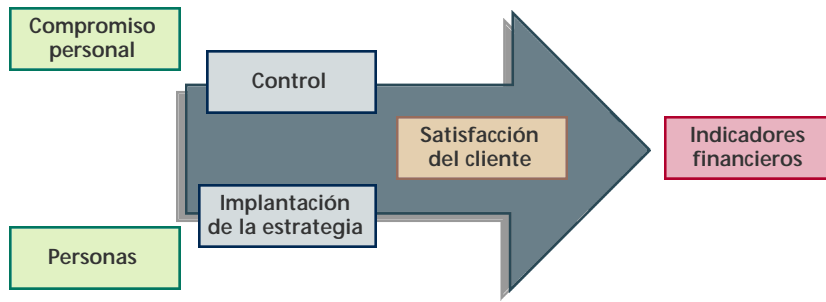


**El *Tableau de Bord* es un antecedente del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta combina ratios financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos de negocio**

---

**Antonio Dávila** es Profesor Adjunto del IESE en el Departamento de Control.

Figura 1



gía de la empresa y el CMI, puesto que este «conjunto coherente de indicadores» está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

A estas alturas parece evidente que la idea de «utilizar indicadores tanto financieros como no financieros» tiene al menos cien años, y la idea de «combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos» tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años.

Entonces, ¿qué tiene de nuevo el CMI? La respuesta es sencilla: la diferencia radica en la forma en la que se seleccionan los indicadores. Y, como veremos más adelante, esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta.

La gran diferencia que existe entre el *Tableau de Bord* y el CMI es que el primero deja que cada directivo escoja los indicadores que considere más convenientes según su intuición y experiencia

Para destacar la diferencia, resulta útil comparar el proceso de selección de indicadores en el CMI con respecto de sus antecesores. Las formulaciones más recientes del *Tableau de Bord* aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El *Tableau de Bord* deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

El tablero de control de **General Electric** ofrece una guía más explícita. Las ocho áreas clave aportan una metodología que ayuda al directivo a elegir indicadores y permiten el diseño de un tablero que tenga en cuenta tanto el corto como el largo plazo.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En este método se encuentra en verdad la gran aportación del



### El modelo de negocio en el CMI

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de

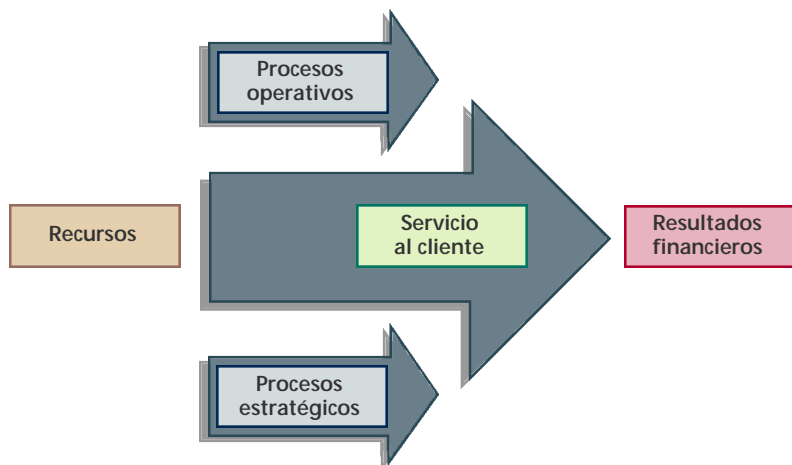
CMI. Tanto es así, que en éste resulta tan importante conocer «qué modelo de negocio reflejan los indicadores» como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

Por ejemplo, en **Citibank** en California realizan un seguimiento de la rentabilidad de cada oficina y, además, cuentan con una serie de indicadores de implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal (véase Figura 1). ¿Por qué? La razón es que la dirección cree que existe una relación de causa-efecto y la rentabilidad aumenta si antes se han gestionado bien las demás variables. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo del tiempo en una mejora de rentabilidad, porque la satisfacción de clientes va “por delante” de la rentabilidad.

A diferencia del *Tableau de Bord* –donde la selección se basaba en la intuición– o del tablero de mando de **General Electric** –donde sólo existían ocho áreas clave–, en un CMI, la selección de indicadores es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto. Sólo después se pueden seleccionar los indicadores que conformarán la herramienta de gestión.

El CMI requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.

Figura 2



dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

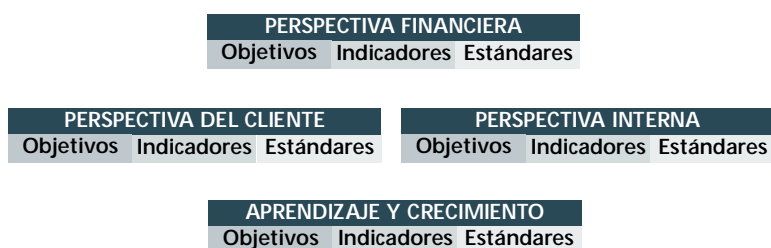
La creación de valor que se mide con indicadores financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

Por esta razón hemos comentado que dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva, como conducir con el espejo retrovisor. Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.

**Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias**

En la Figura 2 se presenta un modelo de negocio genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de servicio al cliente, la creación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir: los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. Por esta razón se llaman indicadores “avanzados”.

Figura 3



Si continuamos repasando la lógica de este modelo de negocio, observamos cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Si estos procesos empiezan a deteriorarse, tarde o temprano sufrirá el posicionamiento de mercado de la empresa (servicio al cliente) y, a continuación, la creación de valor.

Abrimos aquí un pequeño paréntesis para señalar que el modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo –por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios– como procesos más a largo plazo que hemos llamado estratégicos o de innovación: por ejemplo, desarrollo de nuevos productos. Sin incorporar estos últimos en el modelo de negocio, la empresa corre el riesgo de “ordeñar” el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.

La discusión anterior aclara la lógica causa-efecto que guía un modelo de negocio desde los recursos materiales y las personas de la empresa hasta la creación de valor. Sin un buen trabajo a este nivel, el CMI está más cerca de un *Tableau de Bord* o tablero de control y pierde su fuerza de gestión. En cambio, un modelo de negocio bien planteado permite que los directivos tengan en cuenta tanto el corto como el largo plazo. A continuación, y con los cimientos de un buen modelo, los indicadores del CMI facilitan los puntos de referencia que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia. Sin el anclaje que facilitan los indicadores, puede ocurrir que estrategias bien formuladas fracasen por falta de información actualizada acerca del proceso de implantación.

### Las perspectivas de un CMI

A veces se piensa que un CMI se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento (veáse Figura 3). Y si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un CMI. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un CMI.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La última perspectiva en este modelo de CMI es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

En otros casos puede ser interesante una perspectiva de entorno competitivo que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores. Para una empresa sin ánimo de lucro, la creación de valor entendida desde un punto de vista económico-financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión. En estas organizaciones, los indicadores financie-



ros figurarán en la perspectiva de recursos y no será tan común encontrar una perspectiva financiera.

Para tener un buen CMI, el modelo de negocio es crítico. Cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia. La organización de los diferentes estadios del negocio en perspectivas favorece la comunicación, y las cuatro perspectivas tradicionales ofrecen una estructura intuitiva. Pero la prioridad está en que el mensaje y la información lleguen a las personas de la empresa y no en el número o el nombre de las perspectivas.

#### Cómo se usa un Cuadro de Mando Integral

El CMI beneficia a la empresa tanto durante el proceso de diseño como en el día a día. Empecemos por el diseño.

El paso de la formulación a la implantación de la estrategia no es nada fácil; según la sabiduría popular, "del dicho al hecho hay un trecho". La primera piedra con la que se puede tropezar es que los directivos estén de acuerdo con la estrategia, pero que cada uno la interprete de forma diferente. Por ejemplo, puede ser que haya consenso en el equipo de dirección acerca de la importancia del crecimiento. Pero para algunas personas crecimiento quiere decir expansión geográfica, mientras que para otras quiere decir expansión de la línea de productos.

El ejercicio de desarrollar un modelo de negocio obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia. Los diferentes puntos de vista que antes quedaban

**Para conseguir un buen CMI, el modelo de negocio es crítico. Cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia**

#### Criterios para seleccionar indicadores:

- El número de indicadores no debería superar los siete por perspectiva, y si son menos, mejor.
- Los indicadores, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos.

implícitos y en la oscuridad del pensamiento individual, ahora se ven expuestos a la luz del intercambio verbal y a la rigurosidad de la palabra escrita.

Las relaciones de causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. Con este consenso, todas las personas de la empresa suman sus esfuerzos en la misma dirección, en lugar de dispersarlos persiguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad descoordinados.

Una vez está diseñado el modelo de negocio y se han seleccionado los indicadores, el CMI puede usarse de dos formas distintas. Como ocurre con cualquier herramienta de gestión, es importante ser consciente de cómo se va a utilizar, porque si no, podemos estar “deseando que pase A pero recompensando que ocurra B”.

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, entonces el CMI puede utilizarse como un sistema de control tradicional, es decir, como un sistema de control por excepción. Entonces, el CMI tendrá unos objetivos para cada indicador y existirá un seguimiento de las medidas reales frente a los objetivos preestablecidos. Cuando haya una disparidad importante entre la realidad y el “pre-supuesto”, se investigará el porqué de la diferencia. El control es por excepción, y el CMI libera atención de los directivos de procesos que son bien conocidos y que sólo requieren tiempo en casos excepcionales. El CMI, además, sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la estrategia de la empresa. También es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado.

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 formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.

#### La implantación del Cuadro de Mando Integral

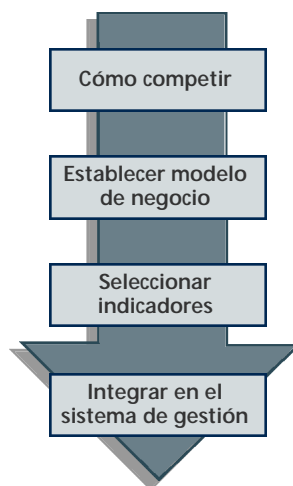
Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en manos de un responsable que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración del esfuerzo del equipo de alta dirección. El camino con más éxito empieza con un CMI para la empresa, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo.

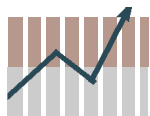
La Figura 4 resume los pasos que seguir en el diseño e implantación de un CMI. El proceso es una consecuencia de las ideas que hemos presentado en los apartados anteriores. Empieza con una definición de cómo competir. Si la dirección no sabe, no puede o no quiere explicitar cómo piensa generar valor, el CMI tiene poco sentido. En estas circunstancias quizá sea mejor que la dirección se base en un estilo más personalista o informal, pero con la conciencia clara de que estos tipos de dirección sólo son factibles en empresas pequeñas y con un líder carismático con tiempo para participar en todos los temas de la empresa.

Una vez consensuada la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto. ¿Cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos? ¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes? Y, finalmente, ¿cómo están relacionados los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor? Partiendo de un buen modelo de negocio, que tiene que

si la dirección está segura 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

Figura 4





## BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CMI

Durante el desarrollo del artículo hemos ido desgranando las características del CMI. A modo de conclusión, resumimos los puntos más importantes, así como los riesgos que puede haber.

BENEFICIOS	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.</li> <li>• Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.</li> <li>• Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.</li> <li>• También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.</li> <li>• Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.</li> <li>• Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.</li> <li>• Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.</li> </ul>

estar consensuado por la dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la empresa, se diseña el CMI.

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

Al elegir los indicadores es necesario ser prudente. Demasiados indicadores difuminan el mensaje y dispersan los esfuerzos en demasiadas direcciones

En los paquetes informáticos de CMI, es común que debajo de las perspectivas propias del CMI exista una base de datos con muchos más indicadores, a la que se puede acceder para tener más detalle cuando así se requiere. El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio. Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el CMI no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, sencillamente, que entre uno objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual de complejos de explicar). En cualquier caso, siempre es aconsejable que exista un texto acompañando cada perspectiva que comente los resultados obtenidos.

- «General Electric Company (A)», Caso C-220, IESE, Universidad de Navarra, 1964.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, Boston, enero-febrero de 1992.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P., «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, Boston, enero-febrero de 1996.
- «CitiBank: Evaluación del desempeño», Caso C-700, IESE, Universidad de Navarra.
- Ballarín, E., y Dávila, A., «El Cuadro de Mando Integral». Documento de trabajo (DT-2639), IESE, Universidad de Navarra.