



CUADRO DE MANDO

El auge que ha tenido el desarrollo del "Balanced Scorecard" o "Cuadro de Mando Integral" ha hecho que muchas empresas se queden en la idea del Cuadro de Mando francés de las épocas del 60. Se ha puesto tal énfasis en el cuadro que se deja de lado conceptos como la relación causa efecto, uno de los principales aportes de los doctores Kaplan y Norton.

El Cuadro de Mando o Scorecard, es el resultado final del planteamiento de la estrategia empresarial, en una relación causa efecto entre las diferentes perspectivas. Se debe hacer de una forma "balanceada e integral", lo que al final se representa en un cuadro o tablero, que refleje claramente tanto la relación vertical entre perspectivas como la causa efecto entre indicadores. Esta advertencia ya se había dado en "[Tenga Cuidado con el Balanced Scorecard](#)", publicado en el semanario El Financiero de Costa Rica, el 13 de Octubre del 2003.

La mayoría desarrollan su mapa estratégico o diagrama causa efecto de forma correcta, según se ha podido observar en empresas que han solicitado ayuda para validar el trabajo desarrollado, pero a la hora de revisar el cuadro de mando, se puede observar que se mantiene el enfoque tradicional del 60, en donde se muestran por separado las diferentes perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento), perdiendo con ello la relación causa efecto entre que proponen Kaplan y Norton para identificar la causa real de los problemas.

Se ha escrito bastante sobre la nueva fuente de creación de valor de las empresas y importancia de los activos intangibles, como lo son el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional pero también se ha insistido en que su administración pierde sentido si no se logra convertir los resultados de los activos intangibles en valores tangibles, medidos por la perspectiva financiera. No hay que olvidar que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Una empresa no puede tener un mapa estratégico planteado de una forma y un cuadro de mando que muestre relaciones distintas. En una de las empresas evaluadas, su mapa es bastante claro, pues muestra las relaciones causa efecto entre perspectivas, pero su cuadro de mando presenta cada perspectiva por separado y las relaciones causa efecto se dan entre la misma perspectiva, con lo cual se pierde el concepto de integral. No se puede buscar la respuesta a los problemas en la perspectiva financiera dentro de la misma perspectiva, estos obedecen al desempeño del resto de las perspectivas.

Un mapa que se presente de tal forma, fortalece la "política de trincheras" en donde cada área defiende su terreno, atacando a las áreas restantes, además no crea una cultura en donde la estrategia es responsabilidad de todo el grupo gerencial y no de las áreas funcionales en que la empresa se encuentra organizada, en lo que se ha denominado como el "feudograma".

Esta situación se refleja en la misma concepción del plan estratégico. Cuando se proponen los temas financieros, en el planteamiento de la hipótesis inicial que se plasmará en el mapa estratégico, toma la voz cantante el director de finanzas y las otras áreas, salvo destacadas excepciones, tienden a abstraerse de la discusión, "esto no es conmigo". No se comprende que el



éxito de cualquier área debe repercutir en mejores resultados financieros, de lo contrario su esfuerzo se pierde. Algunas veces se insiste en mantener una agenda paralela, trabajando en sus propias iniciativas o proyectos, a pesar de comprobar que éstos en nada contribuyen con la nueva estrategia que se plantea, algunas veces es cuestión de orgullo.

En una consulta que hiciera por medio de www.grupokaizen.com un estudiante de maestría de una universidad en Sudamérica, necesitaba ejemplos de objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Se habían repartido entre los diferentes estudiantes las distintas perspectivas para realizar el trabajo final de un Balanced Scorecard. Desarrollar el BSC de esta forma pierde todo el propósito del nuevo enfoque, al no considerar el BSC de una forma integral y balanceada en una relación causa efecto. De no ser así, difícilmente se puede decir que la organización se esté administrando basada en la estrategia.

Existen aplicaciones informáticas excelentes, que consideran algunos de los aspectos mencionados, en donde al profundizar en un indicador que no logró los resultados esperados, se llega hasta la verdadera raíz del problema, la cual está generalmente en el desempeño de los procesos o en las competencias o en el clima organizacional de la empresa representados en las diferentes perspectivas. Se observa de forma vertical el efecto como sus causas.

Un punto final a considerar en los cuadros de mando, es la diferenciación entre lo que son indicadores y lo que son inductores. El cuadro de mando del primer nivel considera los indicadores de resultado por cada una de las perspectivas y los cuadros de mando del segundo nivel presenta los inductores (también conocidos como indicadores de gestión, de desempeño, de proceso), lo que permite que un cuadro de mando se presente en una forma sencilla y con pocos indicadores. Hemos visto algunos ejemplos que consideran un plan de mercadeo como el inductor, lo cual no es correcto.

Existe discusión sobre si los cuadros de mando de los siguientes niveles deben incluir todas las perspectivas o bien únicamente la perspectiva de procesos y la de aprendizaje-crecimiento, en donde se generan los resultados que se van a alcanzar en las perspectivas de clientes y financiera.

Se ha acostumbrado que los mapas de los siguientes niveles consideren todas las perspectivas de forma que cada área contribuya al logro de los resultados globales de la organización, ello implica que un área de Operaciones tendría objetivos e indicadores en la perspectiva financiera y así para todas las otras áreas. Para ello es importante tener claro algunos aspectos que son cruciales a la hora de definir los temas en cada perspectiva, y no se pierda el enfoque inicial que soporta la estrategia.

Por ejemplo, una área de recursos humanos debe tener claro cuáles son los temas estratégicos de sus clientes internos, los cuales quedan establecidos en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando del primer nivel, de ahí se pueden identificar los procesos relacionados con las necesidades de los clientes internos, así como las competencias necesarias en el área de recursos humanos para poder ejecutar los procesos con la maestría requerida.

En otros modelos se identifican los principales procesos y sobre ellos se establecen los objetivos dejando por fuera los aspectos financieros y de clientes. Si se ajusta uno a los creadores de la versión actualizada de los cuadros de mando Kaplan y Norton, es recomendable que todas



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 283 6192 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

las áreas desarrollen un BSC completo que incluya todas las perspectivas, esto muestra que la estrategia es responsabilidad de todos, no obstante cada empresa debe plantear lo que mejor se adapte a sus necesidades y a su estrategia y no aplicar una receta no apta para sus condiciones.

Si desea mayor información o ejemplos que contribuyan a su correcta implementación escriba a info@grupokaizen.com o visite www.grupokaizen.com

El Grupo Kaizen S.A. efectúa auditorias sobre BSC con el propósito a contribuir a una correcta implementación y obtener los beneficios esperados.