

TÍTULO:	Tablero de control. Cuadro de mando integral (CMI). BSC (Balanced Scorecard)
AUTOR/ES:	Jardel, Eduardo M.
PUBLICACIÓN:	Profesional y Empresaria (D&G)
TOMO/BOLETÍN:	V
PÁGINA:	1091
MES:	Noviembre
AÑO:	2004
OTROS DATOS:	-

EDUARDO M. JARDEL

TABLERO DE CONTROL. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) BSC (BALANCED SCORECARD)⁽¹⁾

Señala el autor que tanto los tableros de control como el Cuadro de Mando Integral son sistemas de "alerta temprana", que permiten corregir las desviaciones antes de que éstas se conviertan en problemas difíciles de resolver que repercuten en el aumento de costos. Los tableros de control ayudan a establecer responsabilidades y medir desempeño de los actores.

Una metodología para establecer un Cuadro de Mando Integral debería partir, en una primera etapa, de un tablero de control operativo, ir evolucionando en procesos de capacitación e instalación de nuevos procedimientos hacia un tablero de control directivo, luego un tablero de control estratégico hasta llegar a instalar un tablero de control integral o Cuadro de Mando Integral.

Resulta muy ilustrativo el caso práctico que se expone y la enumeración que se incluye en las conclusiones sobre los errores más frecuentes acontecidos en ocasión de implantar un tablero de control.

I - LAS PERSONAS IMPULSORAS Y DESTINATARIAS DEL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES. LA EMPRESA INTELIGENTE

La competencia global amenaza permanente con nuevos productos sustitutos. Ante estas circunstancias, el espíritu innovador de las personas es fundamental; el poder de negociación de proveedores y clientes, la era de las comunicaciones y relaciones entre individuos sitúan a las personas en el centro de los negocios (figura 1).

El trabajo en equipo multiplica el alcance de las acciones que se emprenden hacia el logro de los objetivos que se fijan, y la innovación, por lo general, es tema que requiere del trabajo de equipos.

Todos los involucrados en la gestión de la empresa deben adoptar una actitud participativa para realizar una acción eficaz hacia el éxito conjunto y de autoprotección contra amenazas de la competencia.

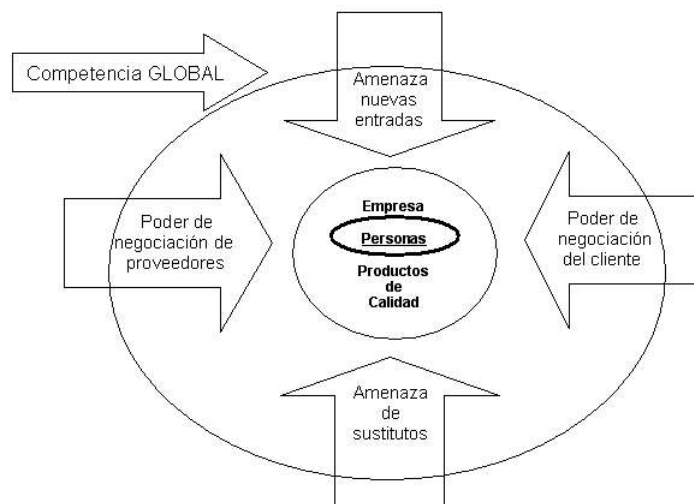


Figura 1 - La globalización como amenaza a nuestros productos

El papel del propietario o gerente general de la empresa es vital. Según Jack Welch, gerente general de General Electric⁽²⁾, todo responsable de una organización debería:

- "Maximizar el conocimiento de la organización.
- El secreto del trabajo del CEO es tomar las mejores ideas de algunos y transferirlas a toda la empresa.
- La gente primero, la estrategia después. Es más difícil encontrar a la gente apropiada para hacer el trabajo que desarrollar una estrategia.
- La responsabilidad social se basa en forjar compañías fuertes y competitivas, las débiles son una carga para la sociedad: no generan ganancias, pagan pocos impuestos y amenazan constantemente con despidos.
- Celebraciones. Festejar es una excelente manera de dotar de energía a la organización. El trabajo debe ser productivo, y al mismo tiempo fuente de diversión.
- Las recompensas deben estar alineadas con las mediciones de los objetivos alcanzados.
- La estrategia es el resultado de la capacidad para responder rápidamente a los cambios a medida que ocurren, antes que el resultado de predicciones grandilocuentes.
- Las oficinas no venden ni producen. Para saber qué pasa hay que salir a la calle."

El éxito de la empresa se constituye en el éxito de todas las personas que integran la organización.

La información aparece como elemento vital para la toma de decisiones, es claro que la información se necesita para cualquiera de las funciones directivas, las personas la utilizan en beneficio de todos los clientes (internos y externos) de la organización, para facilitar la consecución de los objetivos estratégicos que se hayan establecido.

Es importante distinguir el concepto de "datos" frente al de "información". Aquellos son muy abundantes (cifras, nombres, direcciones, etc) y, por lo general, se hallan desordenados en toda la empresa. La información debe ser precisa, oportuna, clara, objetiva y elaborada a partir de los datos. Podríamos decir que la información es un conjunto de datos ordenados y sistematizados.

"Empresa inteligente" es un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados.

Alvin Toffler, padre del concepto de la "tercera ola", nos dice que "el futuro presenta algunas posibilidades positivas increíbles", y destaca que estamos viviendo en "la nueva era de la información, que sigue a las etapas de desarrollo humano que trajeron las revoluciones agrícola e industrial, primera y segunda olas, respectivamente".⁽³⁾

II - EL CONTROL DE GESTIÓN

El estilo de dirección que implementarán los directivos de una empresa determinará el proceso adecuado para establecer un control de gestión adecuado.

La lógica de un sistema de dirección moderno y eficiente, de una empresa competitiva y globalizada, parecería indicar comenzar por definir un proceso de planeamiento estratégico, luego implementar un sistema presupuestario integral y establecer tableros de control en distintas áreas, hasta llegar a la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

El control de gestión abarcará todas las etapas expuestas.

El planeamiento estratégico involucra a todos los niveles de la empresa, marca la pauta general de cuáles son las condiciones actuales y proyectadas de la empresa.

Incluye el entorno, interno y externo, con una orientación hacia el largo plazo, involucra la cultura (misión, visión y valores) y básicamente define los objetivos prioritarios que han establecido los directivos para dirigir la empresa. Ayuda a comparar las metas fijadas en la empresa con la de competidores.

El sistema presupuestario integral implica la planificación de ingresos y gastos con los que la empresa va a ejecutar una adecuada gestión.

La gestión presupuestaria apunta a eficientizar el aprovechamiento de los recursos y su aplicación en costos e inversiones para justificar una planificación correcta.

Estos temas -planeamiento estratégico y presupuesto integral- serán tratados específicamente en otro trabajo.

Al tablero de control se lo define como "el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector".⁽⁴⁾

Tanto los tableros de control como el Cuadro de Mando Integral son sistemas de "alerta temprana", que nos permiten corregir las desviaciones antes de que éstas se conviertan en problemas difíciles de resolver que repercuten en el aumento de costos.

Los tableros de control ayudan a establecer responsabilidades y medir desempeño de los actores, en un espacio de control reducido: un área, un departamento, una sucursal, etc.

Podríamos distinguir cuatro tipos genéricos de tableros de control⁽⁵⁾:

- **Tablero de control operativo:** permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso (finanzas, compras, ventas, etc). Apunta al cortísimo plazo.
- **Tablero de control directivo:** posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se pueda segmentar la gestión. Apunta al corto plazo.
- **Tablero de control estratégico:** brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación de la empresa en su interior y su contexto externo. Apunta al mediano y largo plazo.
- **Tablero de control integral:** permite conocer la situación integral de la empresa. Podríamos asimilarlo al Cuadro de Mando Integral, donde toda la empresa está monitoreada por indicadores que se resumen para la alta gerencia o dirección superior.

Como hemos descrito, una metodología de establecer un Cuadro de Mando Integral debería partir, en una primera etapa, de un tablero de control operativo e ir evolucionando en procesos de capacitación e instalación de nuevos procedimientos hacia un tablero de control directivo; luego, un tablero de control estratégico, hasta llegar a instalar un tablero de control integral o Cuadro de Mando Integral.

Este proceso implica una maduración en el tiempo de toda la organización, cumplimentada con un proceso de capacitación permanente, aunque hay organizaciones que han saltado etapas y, de acuerdo con sus necesidades o criterios de sus directivos, implementaron tableros de comando directivos y estratégicos, o directamente han ido a la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

En cualquiera de los casos, los procesos deben ser acompañados de una sistematización de las operaciones incorporando software adecuados para el tratamiento de los datos, transformándolos en información para la toma de decisiones y para un cambio cultural.

El Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa, expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral se deben construir mapas estratégicos de gestión y graficar los objetivos estratégicos en un esquema de causa-efecto, identificando objetivos que aportan valor y excluyendo aquellos que no lo hacen.

Además, al definir los indicadores que miden los logros de los objetivos y metas, se está comunicando la estrategia e implementando un sistema de autoevaluación y medición de performance.

También, permitirá identificar iniciativas, programas y proyectos considerados estratégicos, que proponen los integrantes de la organización.

III - MAPAS ESTRATÉGICOS. ÁREAS CLAVE

Los mapas estratégicos son gráficos que permiten que cualquier persona de la institución entienda claramente cuál es la estrategia, la dirección y el rumbo hacia el cual marcha la empresa, y pueda reflexionar sobre los aspectos clave en los cuales está involucrado directamente con su tarea diaria.

En la mayoría de las empresas se podrían identificar aspectos clave de gestión. A estos aspectos esenciales de gestión se les designa como factores clave, o factores críticos de éxito.

Dependiendo del tamaño, de la complejidad de su objeto social, de la voluntad y decisión de sus autoridades, de la relación con clientes y proveedores, existe un número determinado de factores clave de gestión o factores críticos de éxito particulares de cada empresa.

El "mapa estratégico" identifica los factores clave de gestión, mostrando las actividades y procesos que agrupados permiten obtener productos finales o intermedios, que elabora y comercializa la empresa y que agregan valor.

"El mapa proporciona un lenguaje para que la estrategia pueda ser analizada por todos los integrantes de una organización."⁽⁶⁾

De esta manera, los directivos podrán poner foco en la estrategia de gestión de potenciar aquellos factores clave de gestión o factores críticos de éxito que producen productos que agregan valor, y eliminar los que no lo hacen.

Podremos elaborar modelos de mapas para diferentes estrategias, donde se describen las acciones a desarrollar y las mediciones que deberán realizarse en los distintos procesos. En la figura 2 se ejemplifica un mapa de una estrategia de crecimiento de los ingresos complementariamente con una de productividad.

Las características más importantes que deben tener los mapas estratégicos son las siguientes:

- ser simples y mostrar relaciones claras entre conceptos relacionados entre sí;
- mostrar las áreas que razonablemente pueden ser controladas por los actores clave de la empresa;
- pueden coincidir o no con la estructura organizacional (organigrama);
- ser un número adecuado, no tan pequeño que mezcle conceptos distintos ni tan grande que produzca confusión a la hora de controlarlos.

El CMI asume a todos los mapas estratégicos de la empresa, y en cada uno de los factores clave de éxito se deberán definir objetivos y metas que deberán ser medidos. Estas mediciones se efectúan a través de indicadores que permitirán determinar desviaciones.

El CMI va sustituyendo los métodos de gestión existentes, brindando una mayor coherencia, ordenando los indicadores en forma jerárquica, según el modelo causa-efecto, a partir del o de los mapas estratégicos de la empresa.⁽⁷⁾

Se debe definir qué controlar y cómo hacerlo, de manera que el CMI debe contener todo aquello que mida la gestión realizada.

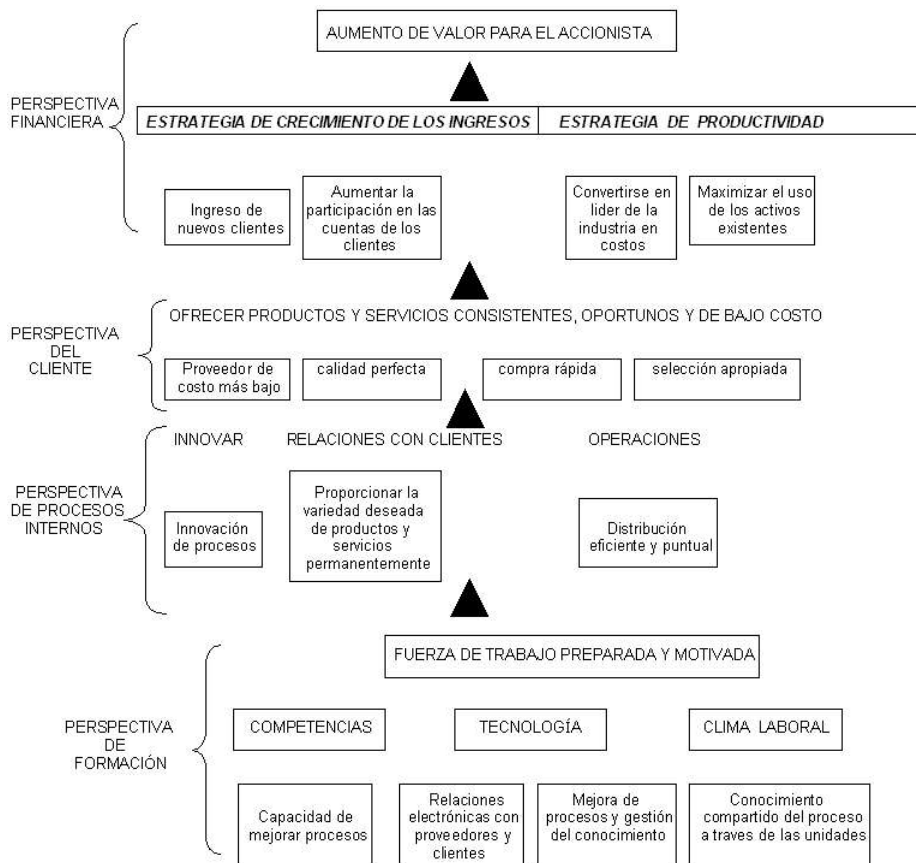


Figura 2 - Mapa estratégico

Según el doctor Alfonso Lopez Viñegla, profesor de la Universidad de Zaragoza, España, el CMI deberá tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Una primera en la que se deben constatar en forma clara cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

- Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los periodos de tiempo que se consideren oportunos.
 - En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
 - Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de CMI que se proponga en una organización ofrezca soluciones.⁽⁸⁾
- No existe una única fórmula para todas las empresas, los indicadores se construirán en la medida de cada tipo de organización, de acuerdo con el criterio de sus directores, gerentes y empleados.

IV - PERSPECTIVAS

El CMI contempla las relaciones y dependencias entre cuatro perspectivas fundamentales, que podrían ser asimiladas a áreas clave de gestión:

- perspectiva de formación y crecimiento;
- perspectiva de los procesos internos;
- perspectiva de los clientes;
- perspectiva financiera.⁽⁹⁾

Otros autores dividen la perspectiva de formación y crecimiento en dos: perspectiva de formación y perspectiva de crecimiento, considerando que no tiene nada que ver la formación, entendiendo ésta como capacitación de los empleados, con el crecimiento de la empresa, relacionada directamente con las otras perspectivas.

Los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas deberían indicarse claramente por parte de la Dirección superior, a los efectos de que el trabajo diario se realice en función de ellos. La figura 3 muestra una forma de expresarlos, pudiendo existir otros con características similares.

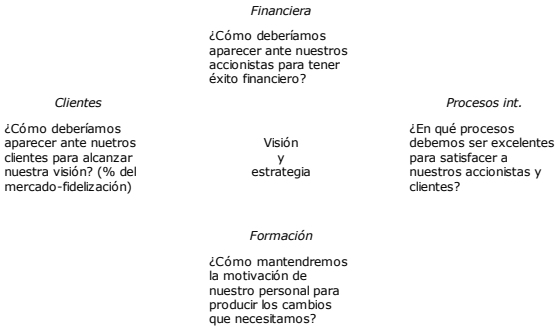


Figura 3

1. Perspectiva de formación y crecimiento

Representa el pilar donde se sustenta el CMI, ya que toda empresa depende, como se ha indicado desde el principio de este trabajo, del factor humano: las personas son lo más importante dentro de la empresa.

Las personas son el elemento clave. La presencia de líderes y un personal altamente capacitado y calificado constituyen requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que hoy exige el mundo global.

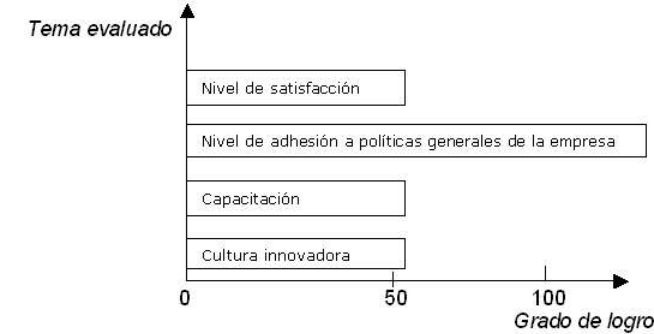
La información necesaria para establecer indicadores y determinar el nivel de alineamiento y de apoyo al logro de los objetivos por parte del personal de la empresa debe elaborarse a partir de encuestas periódicas.

Estas encuestas pueden abarcar los siguientes temas:

- nivel de satisfacción;
- nivel de adhesión a políticas de la empresa;
- necesidades de aprendizaje o capacitación;
- nivel de cultura innovadora.

La figura 4 muestra una manera de exponer los resultados de las encuestas.

El grado de logro alcanzado determina cómo se encuentra el personal de la empresa con relación a los temas evaluados, detectándose estados de ánimo del personal, la necesidad de rotación, traslados de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de trabajo por parte de la empresa para elevar el nivel de desempeño.



También se podría incluir en la evaluación aspectos como el nivel de desempeño, liderazgo y la participación con aportes de mejora.

2. Perspectiva del cliente

Una buena forma de saber cómo nos ven nuestros clientes es también a través de encuestas de satisfacción. Para ello debemos haber analizado los gustos de los clientes, qué aspectos de nuestro producto les satisfacen (aspectos positivos y negativos) y por qué compran lo nuestro y no lo de la competencia. De esta manera se conoce al cliente y sus gustos y preferencias.

Aspectos como precio, calidad, tiempo de entrega, imagen y relación personal deberán ser tenidos en cuenta y medidos de manera de lograr la fidelización de nuestros clientes.

La figura 5 ilustra los aspectos de valor que meritúan nuestros clientes en los productos que les ofrecemos.

En esta perspectiva es conveniente conocer qué porción de mercado abarcan nuestras ventas y a qué porción apuntamos como objetivo estratégico. De esta forma, al saber estos datos, tomaremos las medidas necesarias: publicidad, promociones, etc.

$$\text{Valor que le asigna el cliente al producto} = \text{Precio} - \text{Calidad} - \text{Tiempo de entrega} - \text{Funcionalidad} + \text{Imagen y relaciones}$$

Figura 5

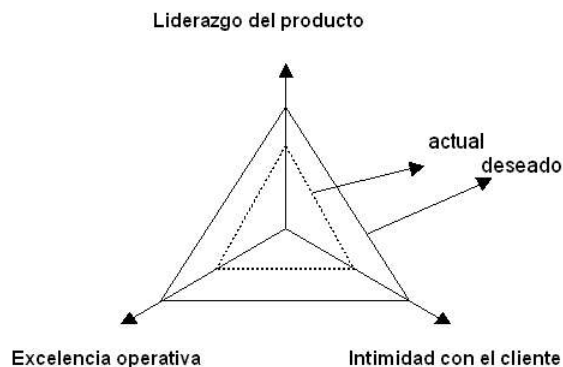
Podremos establecer medidas de desempeños de nuestros vendedores y alertarnos tempranamente de la pérdida de posición en ventas, o si estamos cumpliendo los objetivos propuestos.

Otra medición que podemos establecer en un CMI es la relación con nuestros clientes, la excelencia operativa y el liderazgo del producto, pudiéndose graficar el nivel de logro de estos tres objetivos mediante un gráfico tridimensional que combina los objetivos (ver figura 6).

Otros aspectos estratégicos a tener en cuenta podrían ser, entre otros, los siguientes:

- Diseño de los productos.
- Calidad de los productos.
- Funcionalidad de los productos.
- Amplitud de la línea de productos.

- Canales de distribución.
 - Sistemas de comercialización.
 - Imagen de la marca.
 - Política publicitaria.
 - Política de desarrollo de nuevos productos.
- Todos estos aspectos se podrían combinar entre sí para medirlos.



3. Perspectiva de procesos internos

El proceso interno nace con un pedido de un cliente y finaliza cuando el producto o servicio es entregado en tiempo y forma, y es percibida la cobranza.

Se debe elaborar una matriz de objetivos estratégicos y su repercusión en el cliente, de manera de conocer qué aspectos de nuestros procesos internos repercuten directamente en el cliente y cuáles no son procesos clave que tienen influencia directa. El ejemplo de la figura 7 ilustra esta relación.

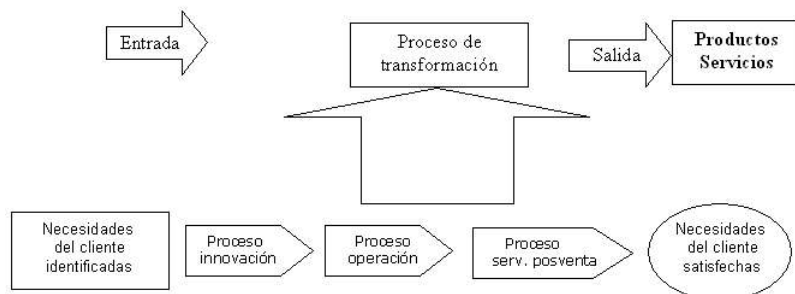


Figura 7

Se deben incluir en los mapas estratégicos los procesos que agregan valor y eliminar aquellos que no lo hacen, pudiéndose tercerizar procesos, es decir, realizarlos fuera del establecimiento.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en esta perspectiva es lo relativo a la calidad de los procesos. La calificación a las normas ISO establece parámetros utilizables directamente para medir aspectos de esta perspectiva (figura 8).

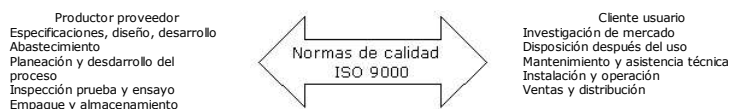


Figura 8 - Relación de la calidad (ISO 9000)

4. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se verán los resultados de la empresa, la composición de los costos, la determinación de los gastos (productivos e improductivos), si la empresa está agregando o destruyendo valor.

Cuando la empresa muestra una buena perspectiva financiera, es a consecuencia de que las otras perspectivas han sido planificadas adecuadamente.

Si se planificaron todas las acciones tendientes a que los indicadores den un resultado favorable en todas las perspectivas, es muy probable que los resultados financieros sean positivos y los accionistas se sentirán conformes, atraídos por acrecentar su participación en la empresa. A la hora de solicitar financiamiento de terceros, éste se conseguirá más barato y también las acciones aumentarán su valor.

Estar capacitados para diagnosticar la situación financiera futura de la empresa, habiendo previsto todos los costos en que se va a incurrir para mantener el equilibrio entre todas las perspectivas, es una labor fundamental.

Durante el proceso de planeación se debe entender claramente cuáles son los factores que afectan el desempeño futuro de la compañía y, por relación directa, su salud financiera.

Los propietarios, accionistas, proveedores, inversionistas y prestamistas (bancos y tenedores de Bonos) son los más interesados en proyectar la situación financiera de la empresa.

Los indicadores tradicionales: rentabilidad, riesgo, liquidez, endeudamiento, flujo de cajas, valor económico agregado (EVA) -ampliamente conocidos- son utilizados para determinar la condición financiera de la empresa.

Históricamente esta perspectiva era la única que se tenía en cuenta a la hora de invertir. Esto llevó a innumerables fracasos. Hoy, los interesados directos buscan mayor información a la hora de tomar decisiones de inversión, por lo cual analizan profundamente todas las otras perspectivas.

Un adecuado flujo de caja es un objetivo primordial de los gerentes financieros de las empresas. Para ello se debe diseñar cuidadosamente el detalle de ingresos de fondos proveniente de las ventas y cobranzas, y egresos provocados por pagos de fondos planificando adecuadamente las inversiones, de forma tal que no se ponga en riesgo la independencia financiera de la empresa.

También deberá tenerse muy en cuenta las necesidades de financiamiento de fondos, previéndose las épocas donde será necesario tener que tomar fondos de terceros en préstamos.

Un modelo conceptual de las etapas que debería tener en cuenta una compañía organizada en el proceso de planeación financiera podría ser la siguiente figura 9:

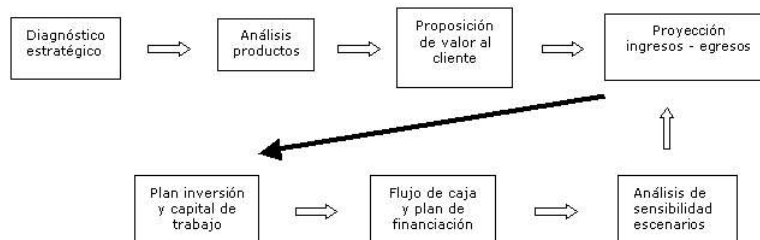


Figura 9

Otros aspectos que podrían medirse son los siguientes:

- Rentabilidad económica.
- Plazo promedio de inventario.
- Utilización del capital circulante.
- Período de cobro.
- Solvencia.
- Liquidez.
- Endeudamiento.
- EVA.

V - INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son cálculos de datos, índices, ratios o cualidades que proveen información de las diferentes metas que se establecieron en los objetivos trazados en el planeamiento estratégico.

Pueden ser cualitativos o cuantitativos, es decir, nos pueden decir que un sector se encuentra bien de acuerdo con el plan o está por debajo de los requerimientos establecidos, o podemos definir un número por sobre el cual el indicador está muy bien y por debajo del mismo el indicador está mal.

Se podría también establecer un rango en más y en menos de posible desviación, sin que esta desviación indique que el indicador está mal y haya que tomar urgente una decisión determinada.

También podrían ser internos o externos, financieros y no financieros, monetarios y no monetarios.

Para la confección de los mismos habrá que hacer un análisis muy profundo de las distintas metas, actividades y procesos que se quieran medir.

Se debe trabajar en equipo con los responsables directos de los sectores, con directivas claras de la superioridad para definir:

Nombre: es su identificación; debe ser concreta y definir un determinado objetivo.

Definición: debe ser simple y clara.

Forma de cálculo: si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática que se utilizó en su cálculo.

Unidad: indica el valor en que se expresa el indicador.

Glosario: especifica los factores que se relacionan con el indicador.

Objetivo: muestra la meta numérica o cualitativa buscada.

Otros aspectos que se deberán tener en cuenta a la hora de definir indicadores son:

- a) Período del indicador: día, mes, semestre, acumulado del ejercicio proyectado, presupuestado.
- b) Apertura: determinar los niveles de desagregación (productos, sector geográfico, área, etc.).
- c) Frecuencia de actualización: tiempo desde su establecimiento hasta sus reiteradas modificaciones, si correspondieren.
- d) Referencia: base sobre la cual se quiere calcular las desviaciones (estándar, historia, mes anterior, año anterior, etc.).
- e) Rangos de alarma: parámetro por encima o por debajo de los cuales se quiere establecer la alarma para la toma de medidas.
- f) Gráfico: forma de representación gráfica de la situación con respecto al indicador fijado; mostrará la medida de distorsión sobre o bajo el indicador fijado.
- g) Responsable/s del monitoreo: persona a quien corresponde monitorear el/los indicadores del área que corresponda.⁽¹⁰⁾

Los indicadores deben ordenarse de forma tal que permitan desarrollar una relación, entre ellos, de causa-efecto.

En cuanto al número de indicadores, puede ser muy grande a nivel de operación, debido a que cada área o cada sección, cada responsable, definirá, junto con los supervisores, su gestión y la del sector.

A medida que se va subiendo en la pirámide de la organización, cada responsable deberá resumir indicadores en un número menor.

Para la elaboración de indicadores y sus relaciones deberá disponerse de un sistema informático adecuado. En el apartado VII se desarrollan estos aspectos.

VI - LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO DE LOS INDICADORES DETERMINADOS

La hipótesis que se propone para establecer las relaciones causa-efecto sobre los indicadores establecidos se basa en que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en la mejora de la atención a clientes, quienes se verán satisfechos y también repetirán compras. Esto permitirá fidelizar a los mismos y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores (círculo virtuoso; ver figura 10).

Los inductores de actuación deberán conseguir poner de relieve las mejoras operativas logradas, actualizándose permanentemente con información nueva, "en línea" si es posible, para tomar las medidas correctivas en el momento en que se producen las desviaciones. Los sistemas de información son claves una vez que está funcionando el TC.

Otro factor fundamental es el liderazgo como clave para el éxito de los sistemas de medición del TC.



Figura 10 - Relación causa-efecto

El líder de la empresa, a través de su capacidad de gestión, conocimiento del negocio, visión global del entorno, toma de decisiones oportunas, es quien tiene bajo su responsabilidad el efecto requerido de estas relaciones.

La alta gerencia debe estar totalmente comprometida con el proceso para que los demás integrantes de la organización se alineen detrás de estas iniciativas, y se cumplan los efectos virtuosos de las relaciones causa-efecto.

VII - SISTEMAS INFORMÁTICOS DE SOPORTE DEL CMI-SOFTWARE

El aspecto informático del CMI es fundamental, debería estar implementado y respaldado por un software adecuado.

El software que soporta el CMI debe dimensionarse de acuerdo con las características de la empresa.

Se trata de elaborar información, si es posible "en línea", con los datos que van ingresando a los sistemas transaccionales (sueldos, ventas, contabilidad, etc.). Si el sistema no permite esta operación, se

deberán establecer momentos de procesos donde se van a actualizar los valores de los indicadores con los nuevos datos ingresados en los sistemas transaccionales.

Para elaborar esta información, debemos distinguir perfectamente entre qué es un dato y qué es información.

Los datos se encuentran en toda la empresa, en todos los sectores donde se procesan. Generalmente, están desordenados dentro de la administración. Cuando un gerente o un director pide información, inmediatamente, por lo general, dependiendo del informático que tiene la empresa, se arma un reporte (monto total de ventas, costo unitario de cada producto, utilidad de la empresa en el último mes, etc.).

Estos reportes que se confeccionan a partir de los datos que nos dan los sistemas transaccionales, por lo general, contienen datos "manipulados" por distintos actores de la administración (gerente de ventas, informático, gerente de costos, etc.). Aunque pueden ser exactos, es muy frecuente que entre ellos exista disparidad de criterio para exponerlos y, obviamente, podrían hacer incurrir a los decisores en erróneas conclusiones.

Un mal común en la mayoría de las empresas es la mala calidad de los datos que tienen en sus archivos y bases de datos. En un artículo de una revista especializada en Gestión se destaca la ineficiencia de tener datos de baja calidad: "La baja calidad de los datos, un mal común".

El 25% de todos los datos críticos de las grandes empresas es defectuoso. Sin embargo, la confianza en estos datos para las aplicaciones en función del cliente está en auge, indican dos empresas de investigación independientes. La conclusión acerca de la calidad de los datos procede del informe "Utilizar la inteligencia de negocios para obtener un nivel competitivo", publicado por Gartner Research. El estudio afirma que la información presentada es una estadística que alarma. Sin embargo, este número no sorprende, ya que la mayoría de las organizaciones actúa de manera realmente deficiente respecto del tema de la calidad de los datos. El otro estudio, titulado "La calidad de los datos: un cambio de percepciones", realizado por NOP World Business & Technology para la empresa de calidad de datos QAS, analizó a 250 organizaciones del Reino Unido. El informe muestra que las empresas que utilizan aplicaciones de CRM tienden más a tener una política de exactitud de los datos que aquellas que no las utilizan. Concretamente, el 56% de las empresas que hacen uso de estas aplicaciones tiene este tipo de política, mientras que el porcentaje asciende a 32% entre las que no utilizan CRM. En general, el 80% de las organizaciones opina que los datos inexactos les cuestan dinero a sus negocios. El informe también indica que sólo el 48% de las empresas realiza una limpieza de la base de datos en el momento de introducir éstos, un cuarto de ellas no los limpia más de una vez al año y más de la mitad de ellas confiesa no realizar nunca una limpieza rutinaria de los datos. (1)

El software de aplicación de un CMI debería extraer datos directamente de los sistemas transaccionales, ordenarlos, elaborar información y producir los informes, en forma automática, sin posibilidad de "manipulación" (figura 11).

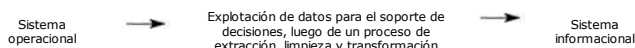


Figura 11 - Del sistema operacional al sistema informacional

Los beneficios de un buen sistema de información, como el que estamos describiendo, son múltiples:

1. Centralización de datos.
2. Consistencia con las entradas de datos en los sistemas operacionales.
3. Monitoreo de la gestión-navegación a través de los sistemas.
4. Soporte de decisiones.
5. Independencia de sistemas.

El proceso desde la captura de los datos hasta la toma de decisiones sobre la base de la información elaborada se puede ver en la figura 12:

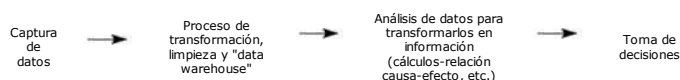


Figura 12 - Cadena de valor de la información

Podríamos decir que esta metodología de transformación de datos en información es un sistema inteligente de negocios ("business intelligence") y está basado en combinar los datos de los sistemas transaccionales entre sí para obtener información para la toma de decisiones.

En la figura 13 graficamos aspectos importantes a tener en cuenta para incorporar un sistema inteligente de gestión:



Figura 13 - Requerimientos mínimos para implementar "BI"

El costo a incurrir en la implantación de un software va a estar relacionado con la complejidad que tenga que solucionar, con la dimensión de la empresa y con lo que la Dirección esté dispuesta a desembolsar.

Existen diversos sistemas de los más diversos costos:

1. Se podría analizar la posibilidad de implementar un pequeño sistema en "visual basic" con planillas "Excel" conectadas entre sí de acuerdo con los requerimientos de información. Es de aplicación en pequeñas empresas y prácticamente su costo es muy reducido ya que lo puede hacer un informático de la misma empresa, junto con el contador asesor y un analista de sistemas.
2. Otros sistemas que existen son los llamados "enlatados", están hechos por programadores que toman un modelo de empresa y desarrollan el "soft". Hay muchos y de diferentes precios. Por lo general, hay que tener en cuenta, antes de decidir la compra, la compatibilidad que se necesita con los sistemas que tiene la empresa. A veces no es conveniente porque deberemos adecuar todos los sistemas administrativos a los requerimientos del "soft".
3. Sistemas que se adecuan a todas las necesidades de la empresa. De los más diversos costos. En estos casos, de decidirse por un sistema grande, todos los mecanismos de la administración de la empresa deberán tener un alto grado de informatización, de manera que el nuevo sistema los abarque a todos. Es necesario que se involucren todos los actores de la administración de la empresa para implementarlo, ya que por lo general todos los actores serán usuarios y deberán capacitarse adecuadamente.

Algunos aspectos mínimos a tener en cuenta en la implementación de un software podrían ser los siguientes:

1. Relevamiento de los sistemas informáticos de la organización.
2. Relevamiento de actividades, procesos y tareas que se desarrollan en la compañía, identificando a sus responsables.
3. Definir perspectivas, analizar los objetivos (metas) del plan estratégico.
4. Establecer indicadores, metodología de cálculo, origen de los datos, relaciones causa-efecto de los mismos.
5. Definición de los responsables que van a recibir la información.
6. Arquitectura de la forma en que debe ser leída la información, formato de pantallas.
7. Gráficos, tacómetros y otros visualizadores gráficos, que permitan una fácil lectura por parte de los usuarios de la información.

VIII - CASO PRÁCTICO DE IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA

El siguiente es un ejemplo de los aspectos prácticos más importantes que se tuvieron en cuenta en la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa pyme.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores									
Financiera	1. Supervivencia. Mantener posicionamiento. 2. Creación de valor. 3. Crecimiento	- Flujo de fondos equilibrado . - Utilidad por producto. Segmentación de Resultados. - Valor para el accionista. EVA. - Rentabilidad operativa. - Margen de contribución por producto. - Punto de nivelación (unidades - pesos). Endeudamiento. Nivel. Leverage	Cliente	1. Precio justo. 2. Calidad en el producto. 3. Entrega puntual. 4. Proveedor adecuado. 5. Servicio posventa. 6. Tecnología de servicio	- Evolución de precios. - Quejas. - Tiempo de respuesta (entre pedido y la entrega del producto). - Encuesta de satisfacción. - Retención de clientes. - Porcentaje de ventas por clientes. - Clientes exclusivos. - Precios de la competencia. - Cantidades vendidas por clientes	Procesos internos	1. Capacidad de producción. 2. Flexibilidad y velocidad de producción. 3. Calidad. 4. Costo. 5. Tecnología. 6. Eliminar artículos mal confeccionados	- Ciclo de abastecimiento. Proveedores. - Ciclo de producción. - Índice de calidad. - Evolución de los principales costos. - Productos deteriorados. - Desperdicios de materia prima. - Capacidad de los operarios. - Control de calidad	Innovación formación	1. Nivel de capacitación específica. 2. Alineamiento. 3. Compromiso con la calidad. 4. Satisfacción. 5. Motivación. 6. Remuneración por resultados	- Sugerencias de empleados. - Nuevos proyectos. - \$ invertidos en desarrollos de RRHH. - Cursos de capacitación. - Encuestas de todo tipo (satisfacción). - Nivel de excelencia. - Alineamiento

En los cuadros anteriores se grafica la primera etapa de implementación. En sucesivas etapas se van a agregar objetivos y nuevos indicadores, y se van a eliminar aquellos que no fueron necesarios, de acuerdo con el criterio que establezca la Dirección de la empresa.

La implementación del CMI fue acompañada de un equipo consultor, integrado por un licenciado en Administración, un ingeniero industrial, y un contador público nacional.

IX - CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto en todo el trabajo, llegar a implementar un CMI no es una tarea fácil de realizar, pero no es imposible.

Entre los errores más frecuentes en que se incurre al implementar un "balanced scorecard", podemos enumerar los siguientes:

1. Considerarlo como una tarea de la Gerencia media, no liderada por el CEO o equipo ejecutivo (Directorio y Gerente General).
2. Solo unos pocos involucrados en el desarrollo del BSC.
3. Un largo proceso de implantación: "Lo mejor como enemigo de lo bueno", "Más vale un buen plan hoy que uno perfecto mañana".
4. Retrasar la implementación por falta de definición de todas las medidas (indicadores). Se puede comenzar con un 30% o 50% de las medidas definidas, el resto se puede terminar de definir a medida que avanza el plan.
5. Proceso estático y no dinámico. Manejar la causa y efecto, objetivos, metas e indicadores "como grabados en piedra". El BSC es un sistema de aprendizaje dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc.
6. El aprendizaje viene del proceso de diálogo y reflexión permanente entre los actores, no meramente de los reportes de un sistema de información para ejecutivos.
7. Medir para controlar y no para *comunicar*: el del BSC es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación.
8. El BSC es para la gerencia y no para todos los empleados. Todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del BSC. También su contribución al aprendizaje alrededor de los logros y la orientación estratégica de la organización.
9. Gerencia versus Empleados: el BSC no es una metodología para imponer acciones de la gerencia, sino para lograr el involucramiento de todos.
10. "Que el consultor diseñe el BSC". El BSC debe ser el reflejo del pensamiento y la orientación estratégica de quienes guían la organización. El consultor debe ser sólo un facilitador del proceso de "diseño e implementación".⁽¹²⁾

El establecimiento de una nueva cultura en la organización provoca resistencia al cambio, que hay que lograr vencer con liderazgo y respuestas claras a la hora de mostrar los resultados.

Los beneficios adicionales directos que se logran al implementar correctamente un CMI son siempre superiores a los costos incurridos, quedando demostrados en los siguientes aspectos:

- Una vez implementado, se logra ahorros en tiempos de control y prevención de errores.
- Motivador del personal dentro de la organización, permitiendo la visualización del logro de metas, incorporándolo como socio estratégico interesado en el éxito del proyecto que a la vez será su éxito.
- Enriquecer el proceso adicionando puntos de vista que permitan la comparación con empresas del medio o internacionales ("benchmarking").
- Aportar conocimientos, experiencia, nacional e internacional.
- Ayudar a reducir la curva de aprendizaje.
- Detectar rápidamente oportunidades de mejora para la entidad.
- Impacta directamente en la rentabilidad de la organización.

El CMI o BSC se convierte en una herramienta imprescindible para lograr el camino hacia el éxito, ya que estos aspectos "intangibles" de las empresas no los detecta la contabilidad tradicional por lo que, para dirigir una organización, es prudente manejarse con indicadores financieros y no financieros.

Existen numerosas publicaciones internacionales sobre esta herramienta. En nuestro país y en Latinoamérica se está empezando a tomar conciencia de parte de las empresas de implementar la herramienta, por lo cual día a día crecen los trabajos escritos sobre este tema.

Por último, lograr la implementación práctica de un CMI o BSC en una empresa llevará a conseguir la instalación e integración de una nueva cultura en la organización y la visión estratégica compartida hacia la "generación de valor" de las acciones que se desarrollan.

BIBLIOGRAFÍA

* Ballvé, Alberto: "Tablero de control. Organizando información para crear valor" - Ed. Macchi - 2000.

* Giménez, Carlos y otros: "Gestión y costos. Beneficio creciente. Mejora continua" - Ed. Macchi - 2001.

* Kaplan, Robert y Norton, David P.: "Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard" - Gestión - 2000.

* Lopez Viñeña, Alfonso - Universidad de Zaragoza - España.

* Nogueira Rivera, Dianelys - Universidad de Matanza "Camilo Cienfuegos" - Cuba.

* Toffler, Alvin: "La tercera ola" - Plaza & Janés - Barcelona - 2001.

* Welch, Jack: "El estilo número uno" - Intermanagers - 2002.

* www.biasca.com.

* www.cuadrodemando.unizar.es.

* www.e-deusto.com.

* www.geocities.com.

* www.intermanagers.com.ar.

* www.tablero-decomando.com.

Notas:

[1:] Expresión utilizada por los autores Robert Kaplan y David Norton -creadores de la herramienta- en el libro "Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard" - Gestión - 2000

[2:] Jack Welch - CEO de General Electric (1981-2000) - Artículo de Intermanagers "Estilo número uno"

[3:] Toffler, Alvin: "La tercera ola" - Plaza & Janés - Barcelona - 1998

[4:] Ballvé, Alberto M.: "Tablero de control. Organizando información para crear valor" - Ed. Macchi - 2000

[5:] Ballvé, Alberto M.: "Tablero de control. Organizando información para crear valor" - Ed. Macchi - 2000

[6:] Reportaje efectuado a Robert Kaplan reproducido por la Revista Gestión - 2003

[7:] Nogueira Rivera, Dianelys y otros - Universidad de Matanza "Camilo Cienfuegos" - Cuba

[8:] Profesor Alfonso Lopez Viñegla - Universidad de Zaragoza - España

[9:] Kaplan, Robert y Norton, David: "Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard" - Gestión - 2000

[10:] Ballvé, Alberto: "Tablero de control. Organizando información para crear valor" - Ed. Macchi - 2000

[11:] Fuente: www.marketingdirecto.com - www.intermanagers.com.ar

[12:] www.geocities.com/bsc