

CAPITULO 2 - ¿POR QUÉ NECESITAN LAS EMPRESAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Los indicadores financieros.

Desde hace mucho tiempo se utiliza el sistema de mediciones financiero, desde la época de los egipcios y fenicios, sin embargo, los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

El cuadro de mando integral.

El CMI nos proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y NO como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo.

Las perspectivas financieras.- Se conservan ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado. Ejemplos: Rendimiento de capital empleado, crecimiento de ventas, generación de flujo de efectivo, etc.

La perspectiva del cliente.- Aquí se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio. Ejemplo: satisfacción del cliente, retención del cliente, cuota de segmento de mercado, adquisición de nuevos clientes, etc.

La perspectiva del proceso interno.- En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos que deben ser excelentes, los cuales permiten al negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los nuevos clientes del segmento de mercado seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La perspectiva de formación y crecimiento.- Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El CMI mostrará vacíos entre éstos y los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos, al mismo tiempo que nos mostrará qué es necesario hacer para lograr adelantos. Ejemplos: Empleados – Satisfacción del empleado, habilidades, rotación, etc. Sistemas – disponibilidad en tiempo real, confiabilidad de información, etc. Procedimientos – sistema de incentivos a empleados, etc.

LA VINCULACION DE LOS INDICADORES MULTIPLES DEL CMI PARA FORMAR UNA SOLA ESTRATEGIA

Los mejores CMI son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Éste debe incorporar el complicado conjunto de relaciones

causa-efecto entre las variables críticas que describen la trayectoria de la estrategia.

Las relaciones causa-efecto.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma clara y explícita las relaciones entre los objetivos y medidas en todas las perspectivas a fin de poder gestionarlas y validarlas. Ejemplo: Una empresa puede tener como objetivo financiero el rendimiento (P. financiera), para lo cual identifica como factor prioritario la fidelidad del cliente (P. cliente), lo cual se logra según estudios con entrega puntual del producto (P. Proceso interno), siendo necesaria la capacitación del personal en la fabricación del producto (P. formación y crecimiento)

Los inductores de la actuación.

El CMI debe incluir también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir resultados, ni tampoco si la estrategia se esta llevando a cabo con éxito.

¿DEBERIAN ELIMINARSE LOS INDICADORES FINANCIEROS?

Hay críticos que abogan por la completa eliminación de las medidas financieras. De acuerdo con su teoría, a medida que las empresas hagan mejoras fundamentales en sus operaciones, las cuentas financieras se arreglarán solas. Sin embargo, no todas las empresas son capaces de transformar las mejoras en calidad y en satisfacción del cliente en resultados financieros de un mínimo aceptable. Los resultados financieros mejorados no son un resultado automático del programa de mejora operativa para mejorar la calidad y reducir los tiempos de los ciclos. En algunas empresas aún cuando se eliminan procesos de reparación y

se tiene a disposición personal que antes se ocupada para reparaciones, existen gastos fijos que siguen afectando los resultados financieros. Otra situación que puede evitar la mejora de indicadores financieros aun cuando se mejoren las operaciones, puede ser la decisión del cliente de conservar la participación de sus compras en dos o más proveedores para no depender de uno solo.

¿CUATRO PERSPECTIVAS SON SUFICIENTES?

Las cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser válidas para una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como algo forzoso. Algunas empresas han manifestado que no incorpora explícitamente los intereses de otros grupos de interés como los empleados, proveedores y la comunidad.

Así pues, todos los intereses de los grupos de interés, pueden ser incorporados a un CMI. Sin embargo, los objetivos de los grupos de interés no deben ser añadidos al CMI a través de un conjunto aislado de medidas que los directivos deben mantener como “controladas”.

LA UNIDAD ORGANIZATIVA PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un CMI, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un CMI.

En los casos en que las empresas tienen unidades de negocios distintas que tienen canales independientes de distribución es mejor construir CMI para UEN

individual, aunque se construya otro a nivel corporativo, solo para establecer un marco común sobre los puntos que deben ser puestos en práctica en cada UEN.

LAS LIMITACIONES DE LAS MEDICIONES FINANCIERAS DE LA ACTUACION DE NEGOCIOS

Inversores externos, expresan su insatisfacción al ver únicamente, informes financieros de actuaciones pasadas. Quieren ver información que les ayuden a prever la actuación futura de empresas en las que ellos han invertido su capital (o en las que están pensando invertir).

PRIMERA PARTE

LA FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las empresas que utilizan el CMI como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas:

1. Construir el CMI.
2. Utilizarlo.

Esta claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus CMI para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados y qué nuevos indicadores de éxito han surgido y deben ser incorporados al CMI.