

---

## CONTEXTO

### **I.1. Cuadro de mando integral. (CMI)**

Es una herramienta que liga la estrategia a largo plazo, con el sistema de administración, mediante un mecanismo de medición, siendo el CMI más que un sistema de indicadores relacionados con la estrategia, es en sí un sistema de gestión estratégico, además permite a la organización, alinear sus recursos y energías a su estrategia, y orientar la estrategia del negocio.

Por otra parte, proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El CMI es un enfoque probado en varias empresas de gran tamaño de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño, existiendo un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de la actuación externas e internas.

El CMI traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo. Ver figura 1.

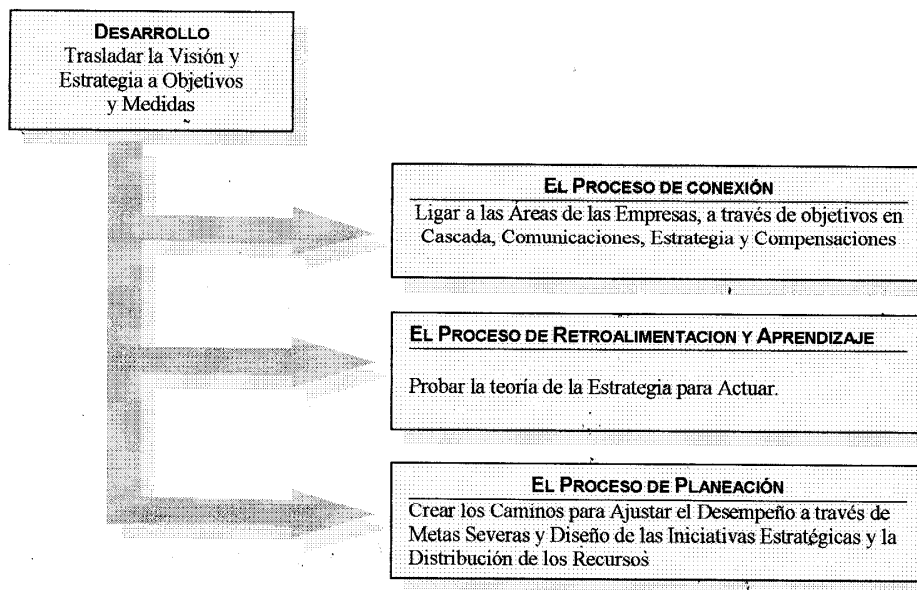


Figura 1. Cuatro componentes del CMI\*

La visión describe la meta más alta, es el mejor. La estrategia es el entendimiento común de cómo se alcanzará esta meta. El CMI provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos. Esto se trasladará a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas.

En contraste con las medidas tradicionales, el enfoque no sólo contempla el resultado histórico alcanzado, sino el éxito que se alcanzará a futuro, evaluado desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

El CMI es mas que un sistema de indicadores relacionados con la estrategia, es un sistema de gestión estratégico.

Las cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser validas en su utilización por muchas empresas, (Ver Figura 2.) no con esto se afirma que son las únicas, pudiera darse el caso que existiera otro tipo de perspectiva como la de los proveedores, pero aun no se ha

\* Ver bibliografía 4.

implantado en ninguna empresa un cuadro de mando con otro tipo de perspectiva. Como se puede ver en la Figura 2, lo esencial de las perspectivas de un CMI es que cada una de ellas estén relacionadas entre sí, no excluyendo o dejando fuera alguno de sus indicadores.

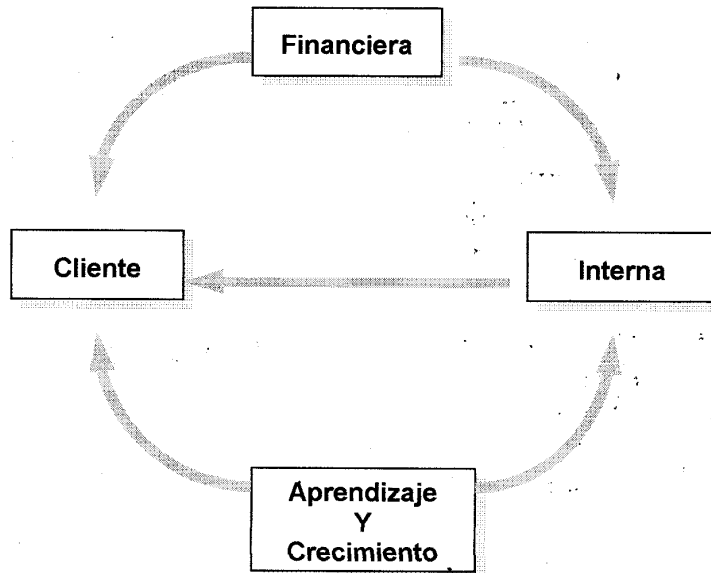


Figura 2. Relación entre las perspectivas\*

El CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

En el año de 1990 en Estados Unidos y en el año de 1996 en Europa se realizaron investigaciones en las cuales, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente. Ver Figura 3.

Las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un

\* Ver bibliografía 4 y 6.

todo son:

- Perspectivas financiera: a través de indicadores financieros busca la manera de ver como nos están viendo nuestros accionistas.

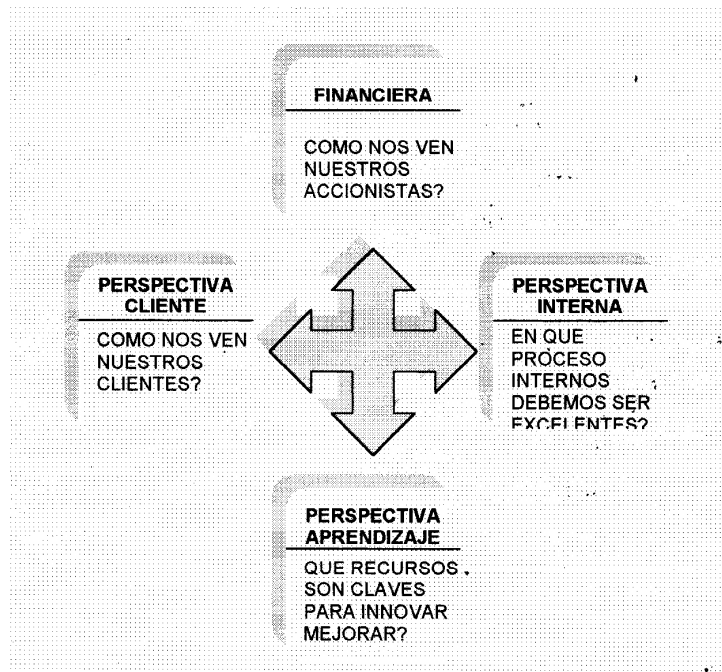


Figura 3. La Integración de cuatro perspectivas del CMI\*

- Perspectivas cliente: la integración de indicadores que midan la satisfacción del cliente y todo lo relacionado con él, es como nos daremos cuenta que es lo que el cliente piensa acerca de nosotros y podremos tener una mejor visión de lo que tenemos que hacer.
- Perspectiva interna: al igual que las otras perspectivas, es necesario evaluar cada uno de nuestros procesos internos de manera que podamos ser excelentes en ello.
- Perspectiva de aprendizaje: es importante proveer recursos con los cuales se pueda

\* Ver bibliografía 6 y 9.

innovar y mejorar las diferentes perspectivas.

Es tal relación que existe entre cada una de las perspectivas que el obtener buenos resultados o malos en cualquiera de estas ellas, afecta a la vez a las demás perspectivas, es por eso que la finalidad de nosotros es buscar el cumplimiento de objetivos y estrategias de cada una de las perspectivas y a la vez obtendremos el cumplimiento de estrategias y objetivos globales.

### I.2. Cuadro de mando balanceado

El balance es uno de los conceptos clave y novedoso. Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía esté balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente. Esto nos llevara a un equilibrio cualitativo y cuantitativo.



Figura 4. Balance entre los indicadores financieros y no financieros\*

### I.3. Cuadro de mando estratégico

Otro concepto novedoso de éste enfoque, es el de tener objetivos estratégicos relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

\* Ver bibliografía 6.

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimentos funcionales. Lo que requieren hoy en día las empresas, son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los acuerdos, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

La metodología para desarrollar e implementar sus indicadores de gestión estratégicos es simple, concreta y poderosa. Cuenta con unas herramientas de apoyo que le permitirán desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de sus compañías en acciones. Estas herramientas podrán ayudarle a elaborar y hacer realidad el CMI en sus empresas.

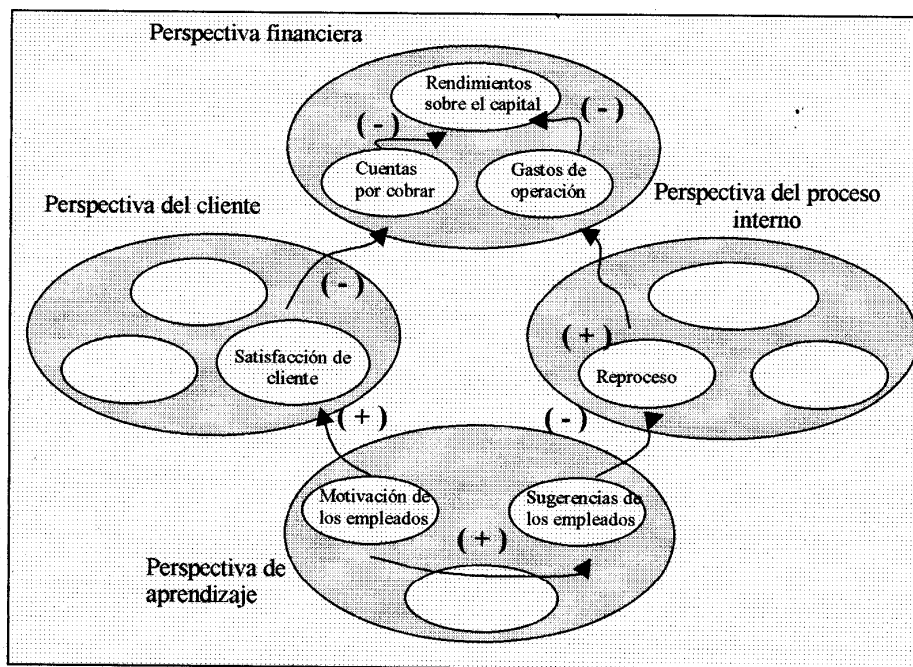


Figura 5. Relación de indicadores\*

\* Ver bibliografía 6.

---

En la figura 4 como pueden relacionarse los indicadores de cada una de las perspectiva, empezandose a mover de abajo hacia arriba, desde los indicadores de aprendizaje (motivación y sugerencias) para afectar de manera positiva a la satisfacción del cliente y las sugerencia al un reproceso, siendo negativo por crear ser una critica, aunque bien, de beneficio, y estos a su vez afectan a la situación financiera.