

## ARTÍCULO 2

# El cuadro de mando integral herramienta de gestión y dirección estratégica

Ruiz Cuevas Carlos Leonardo<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Docente Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

\* **Correspondencia del autor:** [carlosruizcuevas86@gmail.com](mailto:carlosruizcuevas86@gmail.com)

## Resumen

El cuadro de mando integral es una popular herramienta del ámbito empresarial ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de una organización, e incluso ha llegado a convertirse en un sistema de gestión para implementar las estrategias empresariales.

Gestionar implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente. En gran parte, el éxito o fracaso de cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, está sujeto al diseño, alcance y grado de implantación de sus estrategias competitivas. En un contexto económico, social, tecnológico y medioambiental en constante evolución, la premisa empresarial pareciera estar centrada en desarrollar capacidades para adaptarse y anticiparse al cambio. En la literatura académica identificamos un claro consenso respecto de esta problemática: las estrategias corporativas suelen ser innovadoras, pero su déficit radica en la implementación y la evaluación continua de los resultados; allí cobra relevancia la correcta definición de sus objetivos e indicadores. Ante ello, el presente trabajo indaga sobre las características particulares vinculadas a las deficiencias en la ejecución de las estrategias y plantea una revisión bibliográfica de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral como solución alternativa al problema planteado.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido utilizado para medir el desempeño y gestionar la estrategia por muchos años. Los resultados indican que las características propias de las

pequeñas empresas pueden ser aprovechadas para implementar el CMI, sin embargo, el proceso puede diferir con respecto al planteado en el modelo original. Se determina que existe poca literatura referente al tema, y que es necesaria evidencia empírica adicional sobre la efectividad de las implementaciones del CMI en pequeñas empresas.

## Abstract

The balanced scorecard is a popular enterprise level tool widely used to evaluate the performance of an organization, and has even become a management system to implement business strategies.

Managing implies administering and allocating scarce resources efficiently. In part, the success or failure of any company, organisation or institution, public or private, is subject to the design, scope and degree of implementation of its competitive strategies. In a constantly evolving economic, social, technological and environmental context, the business premise seems to be focused on developing capacities to adapt and anticipate change. In the academic literature, we identify a clear consensus regarding this problem: corporate strategies tend to be innovative, but their deficit lies in the implementation and continuous evaluation of their results; this is where the correct definition of their objectives and indicators becomes relevant.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica, Mapa Estratégico, Balanced ScoreCard

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Map, Balanced ScoreCard.

Given this situation, this essay investigates the particular characteristics linked to the deficiencies in the execution of the strategies and proposes a bibliographic review of the management tool “Balanced Scorecard” as an alternative solution to the problem posed.

The Balanced Scorecard (BSC) has been used for performance measurement and strategy management for many years. Our results shown that small enterprises can take advantage of its specific characteristics to implement the BSC and the implementation process in small companies may differ from the original BSC implementation process. There is little literature on the implementation of the BSC in small businesses, thus it is necessary additional empirical evidence on the effectiveness of CMI implementations in small businesses.

of Learning by Action, it not only facilitates the acquisition and contextualization of technical knowledge, but also allows experiencing the social relationships that develop within a company and in its external links with customers, suppliers and institutions public.

## 1. Introducción

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de una necesidad de gestión de finales de siglo XX. La inestabilidad y complejidad del mercado, debidas en gran parte por el desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad.

Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados obtenidos.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que «el todo es más grande que la suma de sus partes». Si una entidad no puede crear sinergia entre sus partes, nos preguntamos por qué no se agregan y operan de forma independiente.

## 2. El cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral, conocido como Balance Scorecard, es un marco conceptual orientado al Management Estratégico. Es un método de gestión enfocado a la creación de valor, el cual ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí.

Este método fue descrito por David Norton y Robert Kaplan, como resultado del estudio realizado en 200 empresas denominado “La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro”, patrocinado por KPMG (1990). Dicho estudio buscaba responder a los cuestionamientos generados por las dificultades que las organizaciones estaban teniendo para generar valor, cuando sólo se centraban en las valoraciones financieras, sin darle mayor importancia a aspectos no financieros. El estudio mostró la importancia de mantener el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo entre las medidas tanto financieras como no financieras. De esta manera, nace una metodología de gestión estratégica que trascendía el enfoque cortoplacista y de reducción de costos vigente en esa época, para entender la importancia de clarificar, comunicar y gestionar la estrategia.

Por tanto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una forma de dirección estratégica focalizada en la creación de valor.

### 3. Perspectivas del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral – CMI, transforma la visión y la estrategia en objetivos y una estructura de indicadores organizados en diferentes perspectivas. Además, permite a una organización tener la habilidad para movilizar y explotar sus activos inmateriales o intangibles, estableciendo un conjunto de indicadores de medición para hacer la evaluación y seguimiento permanente de las metas propuestas.

Cada perspectiva comprende un foco de propósito y está orientada hacia el alcance de una estrategia integrada.

- ⊙ ¿Cómo nos ven nuestros accionistas? (Perspectiva financiera)
- ⊙ ¿Cómo nos ven nuestros clientes? (Perspectiva de clientes)
- ⊙ ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y nuestros clientes? (Perspectiva de los procesos)
- ⊙ ¿Cómo mantendremos y sustentamos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión? (Perspectiva de crecimiento y aprendizaje)

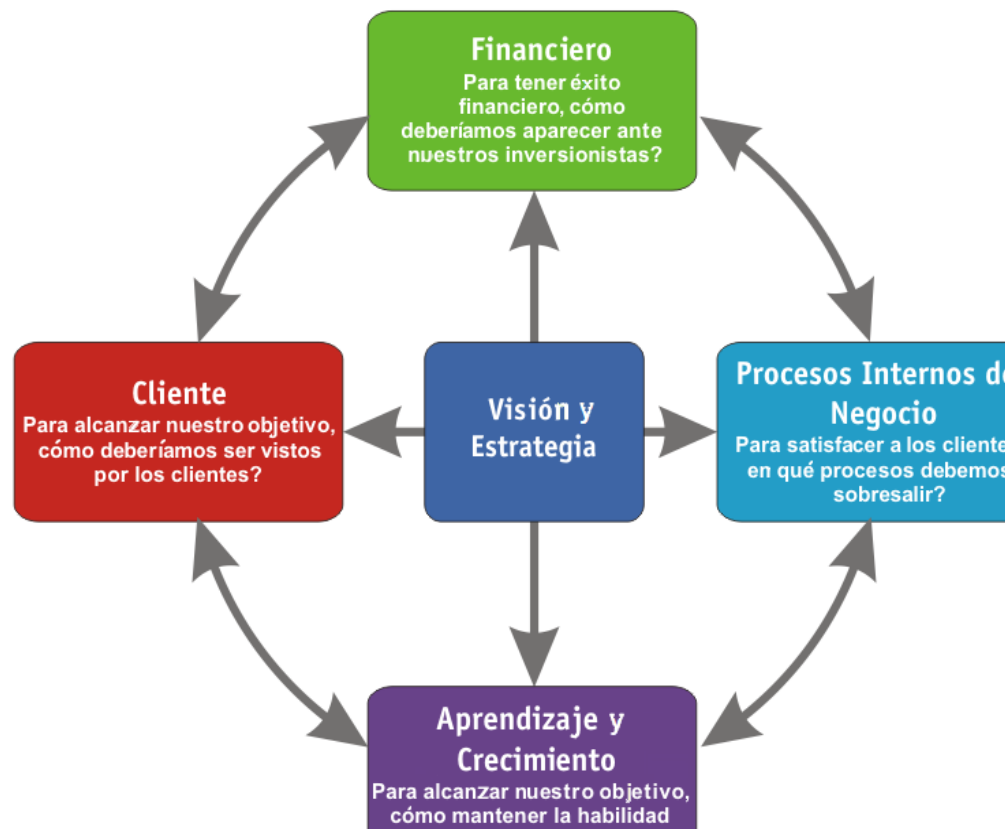


Figura N°1

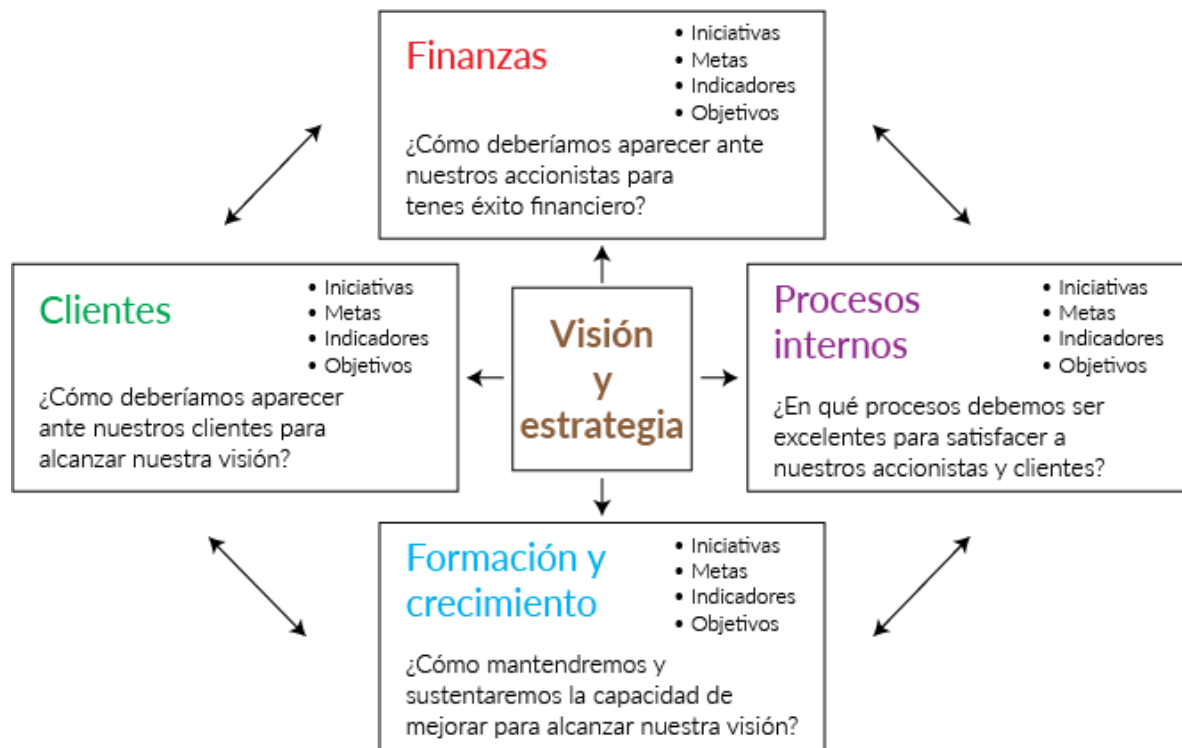


Figura N° 2

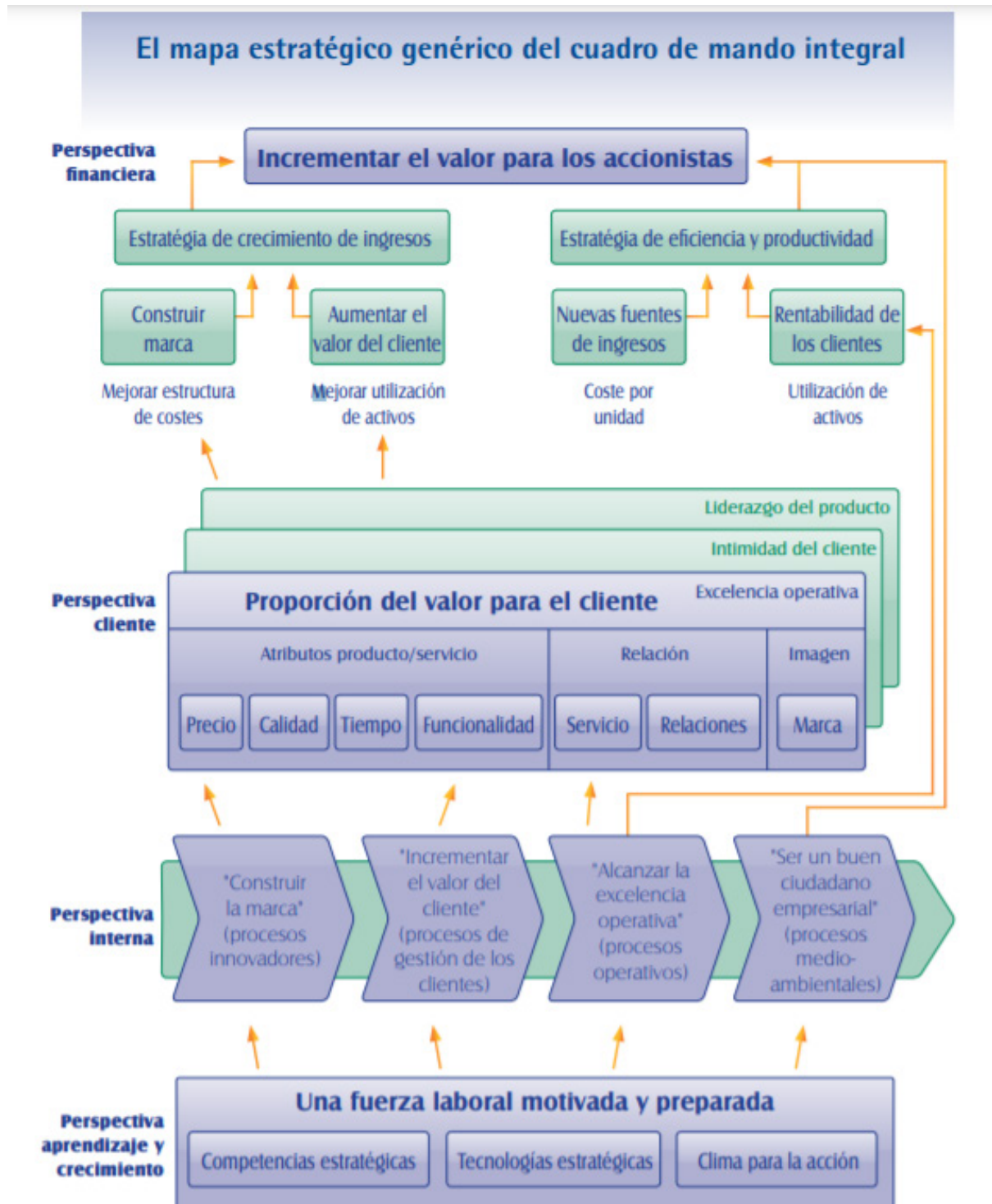


Figura N° 3

## 4. Ventajas de utilizar el cuadro de mando integral

Son innumerables las ventajas que ofrece el uso de un cuadro de mando dentro de una estructura empresarial. Entre los más importantes destacamos:

### **Muestra una visión global de la situación de la empresa**

Un cuadro de mando ofrece una visión global y detallada de la marcha del negocio, recogiendo distintos aspectos que son fundamentales para el buen desarrollo de la empresa, no solo centrándose en variables financieras. Esta visión global está basada en datos en tiempo real por lo que muestra una situación fidedigna de la empresa en ese momento.

### **Facilita el diseño y planificación de estrategias**

La visión general y en tiempo real que se tiene de la empresa a través de los indicadores de un cuadro de mando permite diseñar estrategias a medio y largo plazo, además de proporcionar información para la toma de decisiones rápidas (acciones a corto plazo).

Los datos que ofrece un cuadro de mando sobre las estrategias generadas, no solo se basan en los resultados, sino que tienen en cuenta otras variables importantes que tienen influencia en los procesos internos y externos de la empresa.

### **Ofrece información inteligente**

Un cuadro de mando ofrece datos sobre los procesos internos de la empresa que ayudan a la toma de decisiones por parte de la gerencia, que no tiene por qué estar al tanto de los por menores de esos procesos.

### **Reduce los posibles riesgos del mercado**

Con el uso de un CMI se tienen acceso a una visión de la evolución de la empresa, pudiendo analizar tendencias y adelantarse a acontecimientos, lo que reduce mucho los riesgos que genera el mercado.

### **Implica a la organización con la estrategia empresarial**

El cuadro de mando incluye indicadores bajo la perspectiva de la formación y desarrollo que tienen en cuenta el capital humano. Por lo tanto, ofrece información sobre la satisfacción, rendimiento y otros parámetros relacionados con el personal de la empresa, permitiendo tomar medidas para aumentar su implicación con los objetivos marcados en la estrategia.

De nada sirven los datos que ofrece el cuadro de mando si los distintos departamentos no realizan una correcta implementación de los mismos, de ahí la gran importancia de involucrar a todo el personal con la estrategia empresarial.

### **Mejora la comunicación interna**

La implicación de todos los empleados en la estrategia de la empresa se traduce en una mejora en el conocimiento de los objetivos y la comunicación entre los empleados. Los canales de comunicación interna tendrán un mayor flujo en ambas direcciones.

### **Permite valorar el éxito de la estrategia**

El cuadro de mando muestra indicadores que ofrecen unos valores numéricos, a través de los cuales se puede apreciar si la estrategia que se está desarrollando, está alcanzando los objetivos fijados previamente. El CMI ofrece datos reales y medibles por lo que es una herramienta potente y concreta para diagnosticar el estado actual de la empresa.

## 5. Desventajas de utilizar el cuadro de mando integral

Utilizar un cuadro de mando tiene algunos riesgos que hay que tener en cuenta. Las empresas son entes dinámicos que evolucionan y cambian con el tiempo. Es por eso, que la elección del CMI adecuado es importante, así como la actualización del mismo, añadiendo o quitando los indicadores necesarios.



Un software profesional para la gestión de un cuadro de mando tiene un coste económico, normalmente una cuota mensual. Es importante elegir un CMI con un coste adecuado a las posibilidades financieras de la empresa, para que no represente un gasto desproporcionado.

Una mala elección o interpretación de los indicadores del cuadro de mando puede llevar a la toma de decisiones erróneas o no favorables para la empresa. Por eso, lo más aconsejable es disponer de un asesoramiento profesional sobre la configuración e interpretación del cuadro de mando, o la contratación de profesionales cualificados para ello.

## 6. ¿Por qué utilizar el cuadro de mando integral?

Con el uso de un cuadro de mando la empresa dispone de información real de la situación de la empresa lo que le otorga una mayor capacidad de reacción ante desviaciones u otro tipo de problemas. El cuadro de mando marcará desviaciones de los objetivos a nivel global. Una vez detectadas, habrá que profundizar para encontrar las causas de dicha desviación.

Por otra parte, es innegable que mantener informados en cada proceso y momento a los colaboradores de una empresa es crucial para que se sientan parte de ella y crezca su motivación en el trabajo. De este modo, el Cuadro de Mando Integral es un fiel aliado si se comparte por todas las personas de la empresa, con indicadores consensuados, entendidos y asimilados por los empleados, cercanos a las labores y roles que desempeñan en el día a día.

Es un instrumento de gran valor para comunicar de forma clara y sencilla qué se espera de cada departamento, de cada equipo y de cada persona, en qué términos y con qué medios cuentan para ello. En definitiva, es un excelente mecanismo de motivación y satisfacción laboral, ya que sienta las bases desde el principio de cómo mejorar la

productividad para alcanzar las metas establecidas por la organización, evitando posibles desviaciones en la hoja de ruta establecida.

## 7. Conclusiones

- ⊙ El Cuadro de Mando es una herramienta muy útil para todos los empresarios y organizaciones, para mantenerse vigentes en el mercado y en el cambiante mundo de los negocios
- ⊙ Los beneficios brindados por el Cuadro de Mando Integral son múltiples: permiten dar cuenta de todas las cosas que deben cambiar en una organización, y de las ventajas respecto de los competidores que no evalúan su propio desempeño.
- ⊙ El Cuadro de Mando Integral permite canalizar los esfuerzos de las empresas, obtener mayores beneficios de su propia organización, conseguir el cumplimiento de objetivos, metas y visión de la empresa.
- ⊙ El Cuadro de Mando Integral maneja perspectivas estructuradas: las finanzas, los clientes, la formación y el crecimiento, y los procesos internos. De esta manera quedan en evidencia las áreas de la empresa que producen pérdidas, para traducirlas en ganancias, tanto para la empresa como para su entorno.
- ⊙ El Cuadro de Mando Integral se puede reconocer como una herramienta estratégica de gran valor para quienes son responsables de la gestión en las organizaciones y además contribuye con el aumento de valor agregado, la productividad laboral y rentabilidad empresarial.
- ⊙ Entre las críticas conclusivas, en re-



lación con el CMI es que este instrumento propone un conjunto de indicadores permanentes y rígidos que le restan flexibilidad y capacidad de adaptación en el análisis de la gestión.

- ⊙ Además, autores como Blázquez (2000) señala que el hecho de establecer cuatro perspectivas como elementos clave en la implantación del CMI es arbitraria y que “esconde detrás de ellas una forma específica de ver las cosas que puede inducir a errores de análisis”. En este sentido la rigidez en el CMI se supera con la adaptación de las perspectivas consideradas en su diseño a la naturaleza de las organizaciones y a la estrategia perseguida, siendo el proceso de retroalimentación el que permitirá actualizar el propio modelo a las necesidades del entorno.
- ⊙ El cuadro de mando tradicional esencialmente es, o puede ser, una herramienta de ayuda en un sistema estratégico cualquiera, sin embargo, el Cuadro de Mando Integral es un sistema estratégico en sí mismo, con un enfoque integrador.

## 8. Bibliografía

- 📖 ALVAREZ LÓPEZ, J. (1998): “Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders”, Boletín AECA, num. 46, marzo-junio.
- 📖 AMAT SALAS, O.; HERNÁNDEZ J.M.; FONTRODONA, J. y FONTANA, I. (2001): “El cuadro de mando integral y el crecimiento empresarial”, Partida Doble, num. 126, octubre.
- 📖 BLÁZQUEZ, M. (2000): “Uso y abuso del Balanced Scorecard” [http://es.geocities.com/ninoskadorante/ei01\\_2/ii19.html](http://es.geocities.com/ninoskadorante/ei01_2/ii19.html) (10/07/03)
- 📖 BUTLER, A.; LETZA, S.R. y NEALE, B. (1997): “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. Long Range Planning. Vol. 30, no. 2, pp. 242-253.
- 📖 DÁVILA, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, Revista de Antiguos Alumnos IESE, p. 36.
- 📖 ESCOBAR RODRÍGUEZ, T. (1999): “El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa”, Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXVIII, num. 102.
- 📖 FALGUERA MARTÍNEZ-ALCARCON, J. (2002): La Contabilidad de Gestión en los centros sanitarios. Tesis doctoral. Universitat Pompeu Fabra, junio.
- 📖 KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona.
- 📖 KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2000): The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School, Boston.
- 📖 LAUZEL, P. y CIBERT, A. (1967): “De los ratios al cuadro de mando”. Francisco Casanovas Editor.
- 📖 LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2001): “El “balanced scorecard” y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado.” Revista Gestión, 22, p. 10. 91

- ❏ PÉREZ, M , «Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro.
- ❏ Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras», [tesis de doctorado],
- ❏ Villa Clara, Universidad Central de las Villas, 2005.
- ❏ LOPES, A., «Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca», [tesis de doctorado], Santiago de Cuba, Universidad de Oriente, 2010.
- ❏ SÁNCHEZ, M., «Bases para el diseño de un modelo de gestión en Instituciones de Educación Superior estatales de ciencias económicas», [tesis de doctorado], Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2009.
- ❏ VILLA, E., «Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior», [tesis de doctorado], Villa Clara, Universidad Central de las Villas, 2006.