

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

The Balanced Scorecard

(Teoría y Practica)

1. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene la finalidad de enseñar de forma resumida la teoría y metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), a lo largo de este viaje por el CMI, se aplicara un ejemplo simple de una empresa para asociar de forma practica los concepto de su teoría.

Evidentemente el diseño, elaboración e implementación del CMI implica muchos mas elementos que he trabajo de reflejar de manera resumida en este documento, para obtener un visión global de esta excelente herramienta administrativa.



El CMI denominado así para el medio Latinoamericano, es conocido también como Tablero de Comando, por su hermenéutica, fue creado por dos profesionales de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, denominado en ingles Balanced Scorecard (una traducción mas próxima seria Anotador Balanceado), se constituye como una de las mejores innovaciones de la administración estratégica, en la década de los noventa.

2. ¿QUÉ ES EL CMI?

Para responder a esta pregunta, es importante recordar primero una herramienta de gerencia de largo plazo, denominada Planificación Estratégica, (académicamente en los libros llamada Administración Estratégica).

La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas). Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuente con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo.

Aquí es donde entra el CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Dicho de otra manera gestiona la/s estrategia/s de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación Objetivos Estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este ultimo a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el CMI gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia dependiendo como la enfoque la empresa. Por eso es que denominado al CMI como un SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATEGICA.

3. ¿Qué NO es la CMI?

El CMI NO es un Sistema de Control, como muchas empresas y profesionales afirman, al pensar de este modo le quitamos la esencia misma de esta herramienta, ya que fue diseñada para



administrar la estrategia de largo plazo de la empresa y no para controlar determinadas acciones administrativas, por ello hare hincapié a lo que nos dicen los autores del CMI en su libro Cuadro de Mando Integral:

Pag 38 tercer párrafo el CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas

Pg. 39 primer párrafo: “ El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación (evidentemente de la estrategia) y NO como un sistema de control”

Tampoco el CMI fue diseñado para formular estrategias, sino para gestionarlas, con el tiempo y la practica puede convertirse en eso, pero inicialmente sirva para administrar la estrategia, NO así como una herramienta para su diseño.

4. COMO DISEÑAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para diseñar el CMI, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la Planificación Estratégica.

Si los cuenta entonces se puede diseñar el CMI, lo que se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje-Formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del CMI.

Ahora bien decíamos que la estrategia es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en estas cuatro perspectivas (o áreas), pero estas acciones deben estar vinculadas unas entre otras o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO (en el CMI relación causa y efecto), explicaremos este punto más adelante.

5. MAPA ESTRATÉGICO

Una de las grandes características del CMI es sin lugar a dudas el mapa estratégico, pero que es un mapa estratégico, como se diseña y para que sirve.



Para responder y comprender a estas preguntas, primero haremos un paréntesis para hablar del MAPA CONCEPTUAL.

Un mapa conceptual sirve para resumir de manera ordena y gráfica un tema o concepto de estudio, de tal forma que se pueda comprender el tema al solo apreciar la grafica, y leer los componentes y palabras de enlace tal como se ve en la gráfica de ejemplo.

Del ejemplo podemos apreciar de forma grafica y resumida el tema de los animales, en el mapa conceptual existe una estructura relacionada a través de cuadros, líneas y palabras de enlace.

Ahora bien por un momento bajo esta lógica imaginemos que en vez de mostrar de manera resumida y gráfica un tema, se aprecie de igual modo la estrategia de la empresa, pero de tal modo que se pueda apreciar en la gráfica la relación causa y efecto, en vez de la estructura vertical que tiene el mapa conceptual (es



decir el seguimiento que se hace al mapa conceptual comenzando desde arriba para abajo los componentes de la gráfica).

Cuando se grafica la estrategia bajo la relación causa y efecto se crea un MAPA ESTRATÉGICO, es decir un estructura gráfica que muestra de forma resumida como esta compuesta la estrategia de la empresa.

Para leer la relación causa y efecto de las acciones concretas (denominadas objetivos estratégicos en el CMI), organizados en cada perspectiva se comienza de abajo para arriba manteniendo las palabras SI y ENTONCES

6. EJEMPLO – PRACTICO

Para comprender todo lo anteriormente expuesto, veamos el siguiente ejemplo práctico

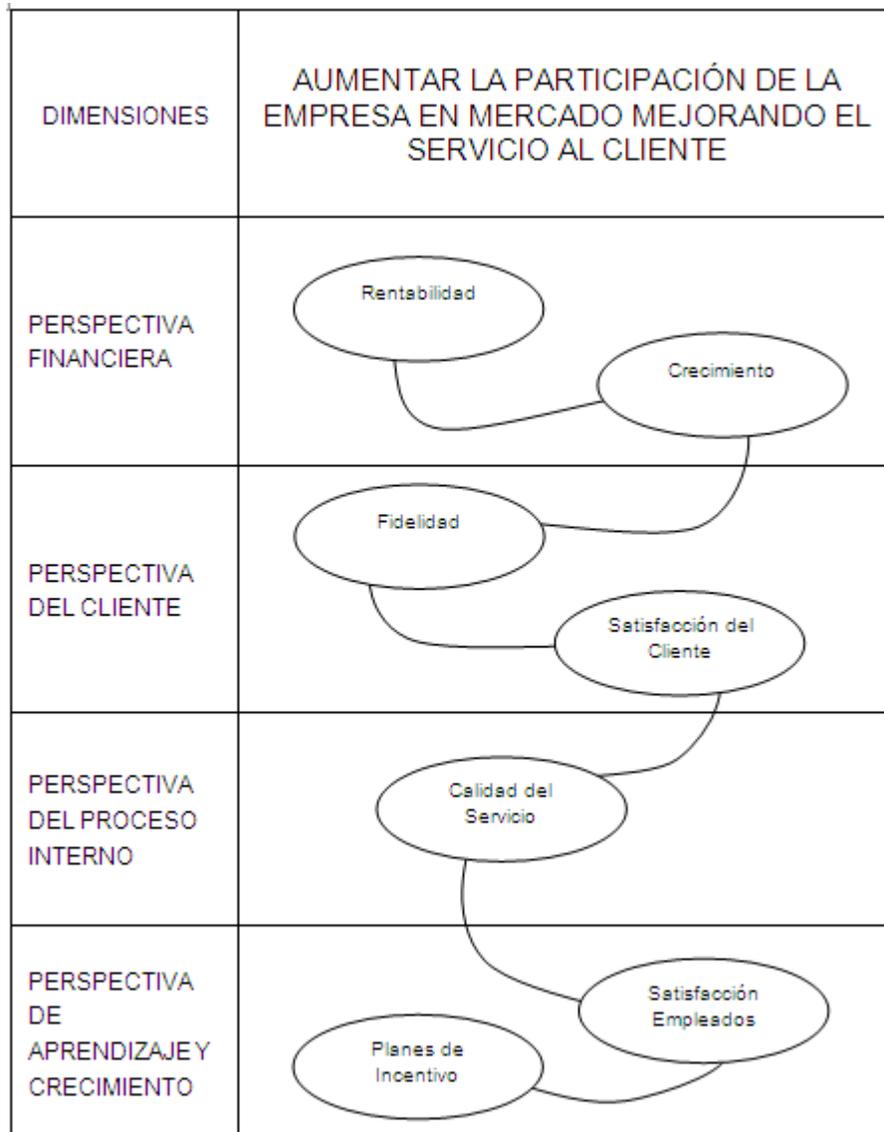
Para este ejemplo el objetivo de la empresa era: AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO la estrategia para lograr esto es: MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.

Asumiremos que existe una empresa pequeña dedicada a la fabricación de zapatos de mujer de última moda, para fines de explicación y ejemplo asumiremos que la empresa ha diseñado solo un objetivo y una sola estrategia para el mismo. Como se menciona anteriormente estos objetivos y estrategias pueden ser diseñados en la planificación estratégica, utilizando el análisis FODA o la matriz BCG, u otra metodología.

OBJETIVO DE LARGO PLAZO – 5 años
Aumentar la participación de la empresa en el mercado
ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Para alcanzar el objetivo la estrategia será MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE
Muchas empresas prefieren trabajar con el nombre OBJETIVO ESTRATEGICO DE LARGO PLAZO, es decir no tener por separado estos conceptos, siendo así solo se debe juntar ambos, para el ejemplo vendría a ser: OBJETIVO ESTRATEGICO: AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE.

En base a este ejemplo aplicaremos a este objetivo estratégico, el CMI para gestionar la estrategia de la empresa, descomponiendo la estrategia en acciones concretas, ahora bien estas acciones concretas según la metodología del CMI es denominada OBJETIVOS ESTRATEGICOS, aclarando que este concepto es distinto del objetivo estratégico de largo plazo, es que el principal, el norte al que desea la empresa llegar, en el CMI las acciones concretas, tiene ese mismo nombre y causa confusión, con esta aclaración al realizar la descomposición de la estrategia si lo relacionamos con la jerarquía de objetivos vendrían ser sub-objetivos pero en el CMI se denominan como mencionamos objetivos estratégicos, a estas partes descompuestas de la estrategia.

Ahora bien fíjense en la grafica siguiente como se ha descompuesto la estrategia en siete objetivos estratégicos (acciones concretas), y las mismas fueron ordenadas como un mapa estratégico relacionadas bajo un enfoque de causa y efecto.



7. RELACIÓN CAUSA Y EFECTO

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo sería del siguiente modo.

Si realizamos Planes de Incentivos, entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados, Si mejoramos la satisfacción de los empleados, entonces produciremos un Servicio de Calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente, si tenemos la fidelidad del cliente, entonces se generara un crecimiento en las ventas, si tenemos un crecimiento en las ventas, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

Algo que es importante aclarar de este ejemplo es lo que sucede muchas veces en la practica empresarial, que es el desvirtuar la finalidad del Mapa estratégico y por ende del CMI, es probable que cuando están leyendo el mapa estratégico del ejemplo, al terminarlo daba la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar la RENTABILIDAD, de la empresa, ya que



terminamos ahí, si sucedió esto; estamos cometiendo ese error que mencione anteriormente, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma grafica, la estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como esta conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

8. INDICADORES DEL CMI.

Además cada uno de los elementos que están en el ejemplo del mapa estratégico debe ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento.

SINO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR

Dicho de otra manera sino lo puedes medir, no podrás administrarlo, porque no contarás con parámetros para saber si esta bien o mal, por ejemplo cualquier docente de la universidad necesita medir el avance académico de cada universitario, esto a través de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría administrar, controlar y evaluar a los alumnos.

Por eso cada objetivo estratégico (es decir las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber como medirlos, este punto lo ampliaremos posteriormente.

Por ultimo cada componente llamo en el CMI objetivos estratégicos esta acomodado en perspectivas según le correspondan, en el modelo genérico del CMI existen cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Formación

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa describiremos las perspectivas.

9. PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

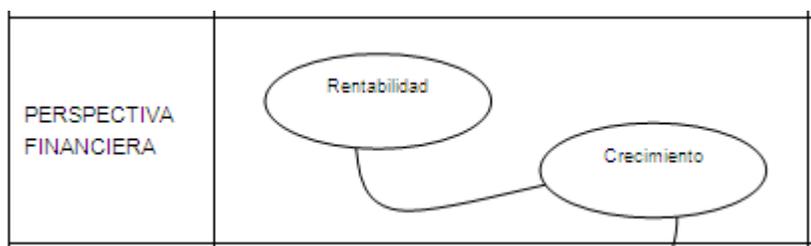
Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los



sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. En el ejemplo esta perspectiva esta compuesta solo de dos objetivos estratégicos.



10. PERSPECTIVAS DEL CLIENTE

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

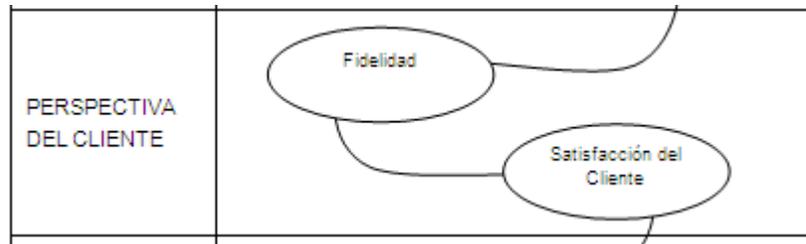
- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo)
- Rentabilidad del cliente (es uno de los aplicados al ejemplo, como Fidelidad)

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

En el ejemplo se tiene dos objetivos estratégicos.





11. PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

12. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad



proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

13. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Hasta este punto algunas de las premisas del CMI le deben ser familiares, esto se debe a que usted conoce el Marco Lógico que se utiliza para el tema de proyectos, el cual también tiene una relación causa y efecto, y utiliza indicadores, esta herramienta se conforma en una matriz, pues bien el CMI también, por eso motivo es que se denomina CUADRO DE MANDO INTEGRAL ya que es un cuadro de donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia, el formato genérico es el siguiente:

DIMENSIONES	(a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	(b) INDICADORES	(c) BLANCOS (METAS)	(d) PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

Donde:

- a) **Objetivos Estratégicos.**- Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto, es decir la parte de se desarmaron de la estrategia .
- b) **Indicadores Estratégicos.**- Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico, en la CMI se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, estos indicadores son parte del indicador estratégico, que mide al objetivo estratégico, para comprender esto analicemos parte del ejemplo, en la perspectiva financiera existe el objetivo estratégico “Rentabilidad” como ultimo paso, este se puede medir con el indicador estratégico del ROI, que tiene la siguiente formula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad de la Gestión}}{\text{Total Activos}} * 100\%$$

El indicador de actuación seria la Utilidad de la gestión y/o Total activos, por ejemplo tomando el primero si aumentamos las utilidades manteniendo los activos, lograremos subir la rentabilidad, estamos provocando una causa que tendrá el efecto de aumentar o disminuir el resultado (efecto), como ven los indicadores actuación en algunos casos son parte del indicador estratégico.

- c) **Blancos o Metas.**- Son para fijar un limite o meta que se desea logra con cada indicador, siguiendo el ejemplo de la “Rentabilidad” que es medida por ROI, en este punto la empresa desea que este indicador llegue al 10% como meta, entonces son parámetros que fijamos como blanco para ser alcanzados por el indicador.



d) **Programas de Acción**.- Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para que logramos cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

EJEMPLO PRACTICO

Dicho esto aplicaremos todo lo mencionado, y armaremos un CMI en base al ejemplo simple, que sería de la siguiente forma.

DIMENSIONES	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN MERCADO MEJORANDO EL SERVICIO AL CLIENTE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	BLANCOS (METAS)	PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI • Tasa de Crecimiento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta un 10% • Subir un 12% 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de evaluación de la cartera mensualmente. • Seguimiento a los indicadores de rentabilidad.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad • Satisfacción del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Clientes • Promedio de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y/o subir la cartera actual • Igual o mayor a 8 puntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones de ventas. • Generar formularios de evaluación. • Evaluación con el cliente misterioso.
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de calidad según el ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calificación ISO vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la evaluación conforme al ISO • Adecuar los procesos. • Mejorar los Diseños
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Incentivo • Satisfacción Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de Comisiones • Media de satisfacción de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar hasta un 5% el valor de las comisiones. • Igual o mayor a 8 puntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de ventas • Realizar evaluaciones al personal.

Podemos apreciar como se ha incorporado el mapa estratégico, los objetivos estratégicos los indicadores por cada objetivo, así como sus blancos y programas de acción.

Se aclara que este ejemplo es simple solo para mostrar el CMI, pero aun así puede existir otra forma (otra estrategia) para llegar al objetivo de largo plazo, en el CMI el concepto de estrategia es otro, no es la camino para alcanzar el objetivo sino es solo una HIPOTESIS, dicho de otro modo creemos que estas acciones nos llevarán al objetivo, puede existir otra forma, que de igual modo se aplicara esta metodología.

14. CUAL ES EL NUMERO Y ORDEN DE LAS PERSPECTIVAS

Todo lo expuesto hasta este momento es de forma genérica propuesta por los creadores del CMI, pero ellos nos indican que el CMI es flexible, y se acomoda a las características de la organización y del sector al cual pertenecen.

Para apreciar la flexibilidad de CMI les hago la siguiente pregunta ¿Quién es el Cliente de COCA-COLA?, cuando se hace esta pregunta normalmente lo primero que nos viene a la cabeza es que el cliente de coca-cola es uno mismo, es decir nosotros.

Pero es un error por uno, no va hasta la fabrica de Coca-Cola a comprar un embase o botella de este refresco, uno va ha comprar este producto a la tienda o supermercado, ya que uno es en realidad el consumidor final, el cliente verdadero de Coca-Cola es en realidad estos intermediarios (tiendas, supermercados, etc), a los cuales esta destinado por ejemplo su sistema de distribución,



entonces si Coca-Cola hiciera un CMI tendría posiblemente cinco perspectivas, donde figura aparte de la perspectiva de cliente la PERSPECTIVA DE CONSUMIDOR FINAL.

Cada organización dependiendo de sus características puede necesitar más de las cuatro perspectivas genéricas, lo cual nos lleva al orden, el mismo de manera genérico es:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Formación.

Pero el orden y nombre de cada perspectiva también puede variar dependiendo del tipo organización (ONG, Alcaldía, Municipio, Hospital, fabrica, etc). Por ejemplo mi persona realizo un CMI para la Facultad de Ciencias Puras y Exactas de una Universidad Estatal y el orden que aplique fue el siguiente:

- Perspectiva Comunidad Universitaria (en vez de perspectiva del Cliente)
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Formación y Desarrollo (en vez de perspectiva de aprendizaje y formación).
- Perspectiva Financiera (al último porque la universidad estatal, es financiada por el Estado y no genera sus propios recursos como sucede en las universidades privadas).

Como ven el numero, orden y denominación de las perspectivas puede variar, los autores nos dicen a este punto lo siguiente:

Libro Cuadro de Mando Integral Pg. 48 ultimo punto, no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes.

Además, se puede enriquecer el CMI, recordemos que el mismo es una matriz que tiene la siguiente forma:

DIMENSIONES	(a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	(b) INDICADORES	(c) BLANCOS (METAS)	(d) PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

Pero, en la practica con la finalidad de contar más insumos, he incorporado algunos elementos del marco lógico, para hacer al CMI más versátil, estos elementos nuevos son, medios de verificación, y/o fuentes de verificación, y supuestos para que el CMI quede de la siguiente forma:



DIMENSIONES	(a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	(b) INDICADORES	Fuentes de Verificación	(c) BLANCOS (METAS)	(d) PROGRAMAS DE ACCIÓN	Supuestos
PERSPECTIVA FINANCIERA						
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO						
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						

15. ALGUNOS INDICADORES.

En el tema de los indicadores se puede dividir en dos tipos, los financieros y los no financieros. Del primero normalmente son los del Dupont, que van orientados a los temas de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc. Como son más conocidos estos indicadores me orientare a los no financieros y les brindare unos ejemplo de ellos:

Tasa de crecimiento (para ventas, ingresos, cantidad de pedidos, etc)

$$\text{Tasa de Crecimiento} = \frac{\text{cantidad año 2} - \text{cantidad año 1}}{\text{cantidad año 1}} * 100\%$$

Regla de tres.

El ROI por ejemplo es una regla tres, porque si la empresa trabaja con todo sus activos igual 100% cuanto seria la utilidad que genero respecto de la empresa (o el total de activos), X=incógnita a encontrar en %.

Llevada a formula nos da el %, que buscamos, este criterio se puede emplear para objetivos estratégicos no financieros.

Promedio de Satisfacción.

Para esto se debe elaborar formularios por ejemplo para clientes o empleados donde cada respuesta tiene un valor que se pondera para calificar un promedio.

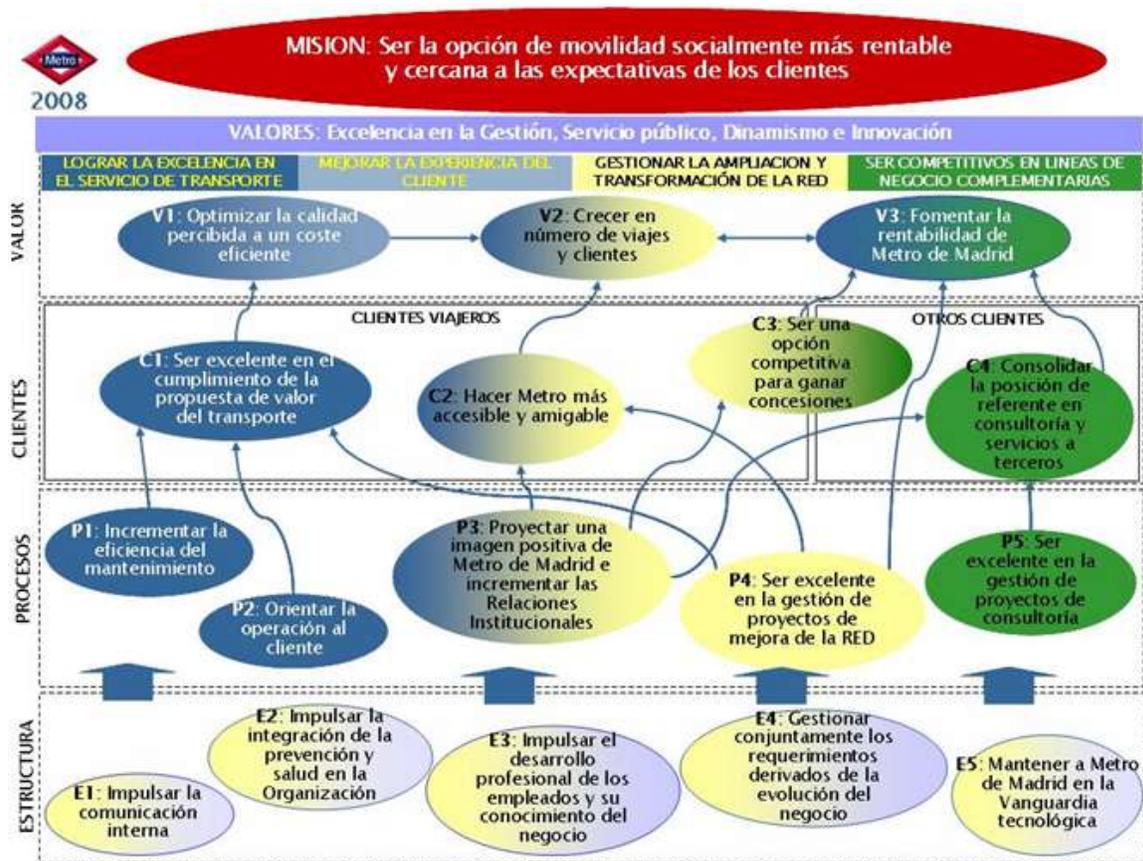
16. COMO GESTIONAR EL CMI.

Para que tenga existo su estrategia cada objetivo estratégico y sus respectivos programas de acción deben formar parte de cada gestión en su Programa Operativa Anual POA, también llamado Plan de acción anual, para que sea operativo el CMI durante cada gestión hasta completar el lapso de tiempo del mismo.

Durante cada gestión y de forma trimestral se va ir evaluando los indicadores de cada objetivo para ver si están llegando a los blancos fijados, así también los programas de acción, del mismo modo como evaluamos la ejecución presupuestaria, solo así se podrá convertir en el CMI en un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATEGICA.



Cuando la empresa tenga mas de una estratégica, el CMI en su mapa estratégico llegara a tener esta figura.



Donde la empresa tiene cuatro estrategias y los objetivos estratégicos se van armando para llegar a los mismo, nótese que algunos objetivos estratégicos sirven de pivote para más de una estrategia.

Esperando que a lo largo de este paseo, haga comprendido las virtudes del CMI así como su diseño, lo invito a practicar diseñando estrategias para llevarlas luego al CMI. Y dejo mi correo electrónico para cualquier consulta.

ELABORADO POR:

Lic. Boris Prieto Murillo
Correo electrónico

borisrietomurillo@hotmail.com
borisrietomurillo@gmail.com

BIBLIOGRAFIA

Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton

