

CONCEPTOS SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. EJEMPLOS DE INDICADORES UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS

Original del profesor Miguel Sagüés del IE Business School.
Versión original de 7 de julio de 2004. Última revisión, 5 de mayo de 2008. (R.L.).
Editado por el Departamento de Publicaciones del IE. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©2004 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta nota técnica es aunar la visión académica sobre el cuadro de mando integral con la visión práctica de las empresas que aporta una muestra real de indicadores. En la primera parte del documento se incluyen los conceptos básicos del cuadro de mando integral, algunas recomendaciones para la selección de los indicadores y una referencia al proceso de planificación como marco de referencia para el diseño de un cuadro de mando. La segunda parte recoge una base de datos con una muestra de indicadores utilizados por las empresas y clasificados por sectores y actividad.

La base de datos que contiene este estudio comprende más de mil indicadores “reales” que son aportados por los alumnos del Executive MBA del Instituto de Empresa, como parte de la asignatura “Control de Gestión”, impartida por el profesor Miguel Sagüés. Esta base de datos se actualiza cada año con la incorporación de nuevos indicadores que reflejan las tendencias en los sistemas de control que se aplican en sus empresas.

Se ha omitido el nombre de los alumnos y de las empresas, si bien éstas aparecen agrupadas por sectores y, dentro de cada sector, por actividad. Cada alumno debe facilitar también una breve descripción de la empresa, que permita un cierto conocimiento del negocio y de la actividad principal. Por lo general, se ha mantenido la versión original facilitada por cada alumno, así como las siglas de ciertos indicadores que son propios de un sector o de una empresa multinacional.

La base de datos que permitió la recogida y presentación de los datos ha sido diseñada por la división de E-Learning del Instituto de Empresa bajo la coordinación de Didina González.

El autor de este estudio quiere agradecer la participación de los alumnos del Executive MBA, la cual ha permitido dotar a este documento de ejemplos prácticos y reales.



EL CUADRO DE MANDO: CONCEPTOS BÁSICOS

En bastantes empresas es práctica común que la dirección general reciba con determinada frecuencia un informe que contemple la evolución de los indicadores más relevantes. Dicho informe ofrece una visión global y **estratégica** sobre las actividades de la empresa.

El objetivo de un cuadro de mando integral es concentrar la actuación de la dirección general en aquellos aspectos más relevantes y estratégicos de la empresa. No se trata únicamente de medir y controlar la estrategia de una compañía, sino también de centrar la atención en el futuro y hacer posible la capacidad de reacción y mejora de una empresa. En definitiva, el fin que se persigue es facilitar parte de la información necesaria para la mejora estratégica de una organización.

PERIODICIDAD DEL CUADRO DE MANDO Y FRECUENCIA DE LOS INDICADORES

La **periodicidad** del cuadro de mando suele ser mensual, pero nada impide que pueda variar de acuerdo con las necesidades de cada empresa. La periodicidad mensual se establece con el propósito de facilitar a los indicadores que “actúen” o “se muevan” con respecto al periodo anterior y debido a que los sistemas de información de una empresa pueden no estar preparados para actualizar en un plazo menor de tiempo algunos indicadores. Aunque la periodicidad del informe sea mensual, algunos indicadores podrán tener una frecuencia superior –por ejemplo trimestral–, de forma que sólo aparezcan en el cuadro de mando cada tres meses. Esto ocurre en algunos indicadores financieros (beneficio, EBIDTA, etc.) de ciertas empresas donde la consolidación de las cuentas y el cierre contable no pueden realizarse en un periodo inferior. Todavía existen muchas pequeñas y medianas empresas en las que el cierre contable se efectúa una vez al año e incluso transcurridos varios meses desde el cierre formal del ejercicio.

También es habitual que, en aquellas empresas que cuentan con sistemas de información muy desarrollados, la periodicidad del cuadro de mando sea inferior a un mes, incluso semanal. Esto no significa que todos los indicadores que se incluyan tengan una frecuencia semanal, sino que semanalmente se presenta un cuadro de mando con la información actualizada a dicho periodo, a pesar de que haya obviamente muchos indicadores que no hayan variado con respecto a la semana anterior.

El dinamismo de las organizaciones, así como las posibilidades de las tecnologías de la información, aconsejaría facilitar los indicadores “en tiempo real”, a medida que cualquiera de ellos varíe, utilizando un soporte digital, de forma que la dirección general pueda acceder a la información desde su terminal (ordenador de sobremesa, portátil, *palm*, móvil, etc.) en cualquier momento.

PRESENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

En la mayoría de las empresas, la presentación del cuadro de mando a la dirección general sigue haciéndose en formato físico (papel). De todos modos, ello no impide que, en la recopilación y elaboración del cuadro de mando, se utilicen sistemas informáticos que pueden proporcionar igualmente su presentación final en formato digital.

La utilización de sistemas informáticos permite una mayor variedad en la presentación de los indicadores, facilitando la búsqueda de datos históricos o de un mayor nivel de detalle con respecto a un determinado indicador. Así, por ejemplo, aunque en la pantalla inicial podría aparecer un resumen de los indicadores más relevantes, al “pinchar” en un determinado indicador –por ejemplo el de ventas acumuladas– se accedería a otros indicadores que desglosaran las ventas por producto, zona geográfica, vendedor, etc.

No obstante, y a pesar de las ventajas y flexibilidad que facilita un sistema informático, la dirección general suele preferir visualizar el cuadro de mando directamente en un informe “físico”. La razón

no estriba tanto en la posible deficiencia de habilidades en el uso de tecnologías por parte de la dirección general –las personas que acceden a puestos de gran responsabilidad son conscientes por lo general de las oportunidades que presentan las tecnologías de información– como en el hecho de que la revisión del cuadro de mando se suele realizar en reuniones formales del comité ejecutivo que permiten una mejor explicación y comunicación de los datos “fríos” que recoge un cuadro de mando.

NÚMERO DE INDICADORES DE UN CUADRO DE MANDO

El rango de indicadores que suele ser utilizado por muchas consultoras especializadas y autores académicos oscila entre veinte y treinta indicadores. Así, Robert S. Kaplan y David P. Norton indican en su libro *Cómo utilizar el cuadro de mando integral* que “los cuadros de mando estratégicos deberían tener entre veinte y veinticinco indicadores”, señalando a continuación la siguiente distribución entre las cuatro perspectivas:

- financiera: cinco indicadores (22%)
- de cliente: cinco indicadores (22%)
- interna: de ocho a diez indicadores (34%)
- aprendizaje y crecimiento: cinco indicadores (22%)

Asimismo, señalan que “un estudio independiente dirigido en 1998 por Best Practices, LLC, analizó los cuadros de mando de 22 organizaciones que habían implementado con éxito cuadros de mando integral, y encontró esta misma distribución de los indicadores”.

No obstante, en determinadas empresas, los cuadros de mando proporcionan un mayor número de indicadores y facilitan una visión más amplia y un mayor desglose de la actividad que se quiere medir. La realidad muestra que es muy difícil que un único indicador pueda informar fielmente del desarrollo de una “parcela estratégica”, por lo que es preferible utilizar una combinación de indicadores sobre el mismo hecho estratégico, los cuales, en conjunto, ofrecen una visión más amplia o desglosada de un mismo hecho. En mi opinión, el cuadro de mando debería recoger información sobre unas diez “parcelas estratégicas” de una empresa o unidad de negocio, facilitando alrededor de unos cinco indicadores por cada una de ellas. Obviamente, habrá parcelas que permitan una mayor definición de indicadores y otras que aconsejen un número inferior a los cinco recomendados.

FORMATOS DE LOS INDICADORES

No existe un único formato válido para la presentación del cuadro de mando ni se puede pretender que un mismo formato valga para todos a la vez. En los indicadores financieros –por ejemplo ventas– puede ser suficiente con poner la cifra alcanzada en un determinado mes junto al acumulado anual y el dato presupuestado. Indicadores que utilicen otras unidades de medida pueden exigir un formato distinto.

A continuación se presentan algunos ejemplos de posibles formatos para hipotéticos indicadores de distintos cuadros de mando:

	Ventas abril de 2004	Ventas acumuladas	Ppto. ventas abril de 2004	Ppto_ventas acumuladas.
Ventas totales(en euros)	2.509.000	8.512.000	2.100.000	8.400.000

	Ventas acumuladas abril de 2004	Ventas acumuladas previstas abril de 2004	Desviación
Beneficio del producto X(en euros)	2.507.000	2.000.000	507.000

	Real	Previsto	Desviación
Margen bruto del proyecto X(en euros)	510.750	500.000	10.750

	Abril de 2004	Acumulado abril de 2004	Previsto
Utilización media de consultores a proyectos	75%	85%	90%

	Mayo-diciembre de 2005	Presupuesto
Ventas proyectadas en <i>pipeline</i> * (*) Facturación en euros esperada para los siguientes meses	75.250.000	80.000.000

	Abril de 2004	Objetivo
Disponibilidad de servicio de los servidores (porcentaje de tiempo)	99,3%	99,9%

	Acumulado marzo de 2004	Acumulado abril de 2004	Objetivo anual
Porcentaje de proveedores con ISO 14000 (certificación medioambiental)	73%	80%	100%

	Abril de 2004
Ratio de dispersión de criterio médico (revisión de los diagnósticos realizados en un hospital)	5 casos/250 diagnósticos

	Acumulado abril de 2004
Desviación en tiempo en la ejecución de una obra	25 días

Año 2004	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Objetivo
Nivel de servicio (porcentaje de entregas a clientes realizadas en las fechas establecidas)	92%	85%	78%	89%	95%

	Contratación conseguida abril de 2004	Volumen de ofertas presentadas
Éxito de ofertas presentadas (en euros)	1.150.000	10.260.000

Enero-abril de 2004	
Bajas voluntarias de personal considerado "excepcional"	10 de 250

Año 2004	Abril (realizado)	Marzo	Abril	Mayo
Ocupación de recursos siguientes meses en contrataciones adjudicadas	900 h (90%)	700 h (70%)	350 h (35%)	150 h (15%)

Es habitual también la presentación de los indicadores mediante la utilización de gráficos que pueden facilitar una comprensión más rápida. En algunas organizaciones también se utilizan colores para significar el resultado de la desviación de un determinado indicador con respecto a su objetivo (así, por ejemplo, en una compañía multinacional de seguros se utilizan los colores del semáforo para significar las desviaciones: el rojo como indicador de una desviación desfavorable; el amarillo como desviación neutra; y el verde como desviación favorable).

EL CUADRO DE MANDO COMO UNA FUENTE DE INFORMACIÓN

Para la dirección general, el cuadro de mando **no es la única fuente de información –ni la más importante–** de la que dispone la dirección general para la toma de decisiones sobre la mejora de una empresa. Existen otras muchas fuentes de información tanto formales como informales que la dirección general utiliza en la gestión de la empresa:

- El cuadro de mando es un componente más del “sistema de información” de la dirección general. Pueden existir otros muchos informes que se reciban con periodicidad distinta y que respondan a las actuaciones de cualquier área o de la empresa en general. Algunos posibles informes pueden ser los siguientes: cierre trimestral de la cuenta de resultados y del balance, informe semanal del departamento de ventas, informe semestral sobre rentabilidad de productos, informe mensual sobre desviaciones presupuestarias, etc.
- Por lo general, cuando se habla del cuadro de mando, nos estamos refiriendo a indicadores de actuación, es decir, a una información “cuantificada”. Dicha afirmación es “gratuita”, y cualquier empresa puede estimar conveniente presentar una descripción de los hechos más relevantes ocurridos en la empresa durante un determinado periodo sin necesidad de cuantificar toda la información, o puede incluir en el cuadro de mando comentarios cualitativos a los indicadores presentados. Sin embargo, lo que se pretende con el cuadro de mando es presentar la evolución de una serie de indicadores que puedan servir como señales de alerta para que posteriormente se pueda recabar más información.
- Hay muchas empresas que no utilizan un único cuadro de mando y cuyas direcciones generales prefieren recibir en su lugar distintos informes con los indicadores clave de actuación de las distintas áreas principales de la empresa. En estos casos podríamos hablar de “varios cuadros de mando”.

- Las reuniones de seguimiento que mantiene la dirección general con determinadas áreas de la empresa suelen ser también importantes medios de comunicación de información.
- Asimismo, y en el transcurso del ejercicio, la dirección general suele pedir informes *ad hoc* o recibe determinada información sobre aspectos críticos de la empresa.
- No hay que olvidar la importancia de las fuentes informales que utiliza la dirección general para recabar información. De hecho, una de sus funciones principales es estar constantemente alerta de lo que ocurre en la empresa y su entorno (clientes, proveedores, fabricantes, competidores, etc.).
- Por último, esta nota técnica se circunscribe al cuadro de mando integral para la dirección general o comité ejecutivo de una empresa. No obstante, no podemos olvidar la existencia de otros cuadros de mando o informes en distintos niveles directivos u operativos de una organización.

RECOMENDACIONES PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES

A continuación se presenta una serie de recomendaciones para la definición y selección de los indicadores de un cuadro de mando. Estas recomendaciones son aplicables tanto para la elaboración de un cuadro de mando destinado a la dirección general como para el cuadro de mando de cualquier unidad organizativa de una empresa.

Es importante tener en cuenta que un indicador sólo muestra parcialmente la información sobre un determinado hecho, y es muy difícil, por no decir imposible, que sea capaz de cumplir fielmente con todas las recomendaciones que se muestran a continuación.

LOS INDICADORES DEBEN SER “CUANTIFICABLES”

Aunque por su propia definición un “indicador” debe ser capaz de **expresar numéricamente** una magnitud, conviene alertar sobre dicha característica y no presentar en una propuesta de cuadro de mando posibles indicadores como los siguientes: satisfacción del cliente, calidad de producto, imagen de marca, innovación, etc. Todos ellos, más que indicadores, son atributos sobre los cuales se puede establecer un sistema de medición. Uno de los posibles indicadores que puede medir “parcialmente” la satisfacción del cliente sería “la puntuación obtenida en una encuesta”, pero la “satisfacción del cliente” en sí no se convierte en indicador hasta que no se define su unidad de medida.

LOS INDICADORES DEBEN SER “DINÁMICOS”

El dinamismo indica “movimiento”, y los indicadores deben poder “moverse” en un plazo relativamente corto. Si estamos hablando de una frecuencia mensual, lo ideal sería que el indicador pueda “moverse” o “variar” con respecto al mes anterior. Cumpliendo dicha característica evitaríamos aquellos indicadores que, por las características de la empresa, únicamente varían en periodos de tiempo relativamente largos. Ello no quita que en otros informes se recojan dichos indicadores o que en un informe anual se incluyan. Así, por ejemplo, el “número de ordenadores que tiene una empresa por empleado” no sería un indicador válido para un cuadro de mando “mensual” si la inversión tecnológica se ha realizado ya y no se piensa a corto plazo acometer nuevas inversiones. Igualmente, “el número de empleados” podría ser válido para una empresa que “mensualmente” está incorporando nuevo personal, pero no en aquellas cuyo objetivo es no aumentar la plantilla. Como se ha indicado anteriormente, si bien estos indicadores pueden no ser válidos para un cuadro de mando “mensual”, sí lo pueden ser como otra fuente de información para tomar decisiones de planificación y mejora.

LOS INDICADORES DEBEN SER “REPRESENTATIVOS NUMÉRICAMENTE”

Deberíamos evitar incluir en un cuadro de mando aquellos indicadores que, aunque varíen, no lo hagan o no puedan hacerlo en cantidades significativas. Por ejemplo, el “número de bajas laborales de personal” no tendría mucho significado en una empresa con un número muy reducido de empleados, y no por el hecho de la importancia o no de que se nos vaya un recurso humano, sino porque se asume que la dirección general no necesita dicho indicador para conocer la baja de una persona. Por el contrario, en empresas con mucha rotación de personal, los cambios que pueden producirse en un mes sí pueden llegar a ser tan “representativos numéricamente” como para que se tomen en consideración.

LOS INDICADORES DEBEN “PARCELAR ESTRATÉGICAMENTE” LA EMPRESA

La dirección general debe obtener información sobre la adecuación de la estrategia y su implementación y poder tomar decisiones para la mejora continua de la empresa. En su libro *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, Kaplan y Norton señalan con respecto a ello que “un observador externo debería ser capaz de inferir la estrategia de la organización a partir de los indicadores del cuadro de mando”.

Los indicadores financieros no deben representar un porcentaje alto de un cuadro de mando integral, ya que presentan una información que, en ocasiones, no permite inferir la estrategia de una empresa.

Es cierto que el objetivo de cualquier empresa es conseguir resultados financieros a corto y largo plazo. Sin embargo, si bien los indicadores financieros proporcionan una medida del rendimiento financiero de las actividades, difícilmente nos facilitan información acerca del cumplimiento estratégico a futuro. Un indicador como “las ventas obtenidas” no nos señala la evolución de las ventas en el futuro y nos ofrece una información del pasado que no necesariamente va a repetirse en el futuro, limitando nuestra capacidad de reacción estratégica. Es preferible definir los indicadores en función de los “inductores” de los resultados financieros. Así, por ejemplo, si una empresa tiene indicadores que le permiten conocer que la satisfacción de sus clientes ha aumentado; que ha captado nuevos clientes; que la calidad de sus productos ha mejorado; que ha desarrollado nuevos productos; que las habilidades del personal de venta se adecuan a las necesidades del cliente; que ha introducido nuevos canales de distribución; etc., podríamos inferir –desde luego no con certeza absoluta– que estamos siguiendo el camino estratégico adecuado que permitirá la rentabilidad a medio plazo de la empresa. Y desde el lado contrario, la no consecución de los objetivos en dichos “inductores” señalará dónde se puede actuar para reconducir la empresa.

Lo anterior no neutraliza la importancia y el peso que deben tener los indicadores financieros en un cuadro de mando. En cierta medida deben considerarse como los “cimientos” de un cuadro de mando, pero al mismo tiempo deben combinarse con otros indicadores no financieros que nos muestren el porqué de los resultados financieros obtenidos y faciliten información sobre medidas y decisiones de mejora.

LOS INDICADORES DEBEN SER “ASEQUIBLES”:

De poco nos sirven los indicadores para cuya obtención no se dispone de los medios necesarios, aunque aquellos puedan facilitar información relevante. Muchas veces nos gustaría poder comparar actuaciones de nuestra empresa con algunos de nuestros competidores, pero ¿es posible obtener la información de los competidores? ¿Y será fiable esa información? Obtener la cuota de mercado de una empresa puede ser fácil en determinados sectores donde existen organismos oficiales o asociaciones sectoriales que facilitan periódicamente las ventas totales del sector en un determinado país; no obstante, recabar dicha información a escala internacional puede resultar en muchos casos imposible.

La rentabilidad por producto puede ser también un indicador interesante para la toma de decisiones, pero ¿tenemos en la actualidad el sistema contable que permita conseguir dicha información? ¿Y es fiable el reparto de los gastos indirectos por producto? La oportunidad o no de un determinado indicador hará que desarrollemos sistemas de información capaces de recoger la información definida.

EL VALOR DE LA INFORMACIÓN DE UN INDICADOR DEBE SER SUPERIOR A SU COSTE DE OBTENCIÓN

La información “no cae del cielo”, sino que “hay que ir a buscarla”. La recopilación de información supone un coste que en ocasiones puede ser considerable. Una encuesta mensual sobre la satisfacción de los clientes implica el diseño de la encuesta, la recogida de los datos, el proceso de elaboración de éstos y su presentación. Las tecnologías de la información están permitiendo recabar datos que antes requerirían un gran esfuerzo manual –con el consiguiente coste–, pero las tecnologías no son gratuitas, y siempre deberemos sopesar el coste de recopilar la información con el valor que ésta proporciona. En ocasiones será preferible obtener un valor aproximado a contar con un valor exacto.

Muchas empresas infravaloran en un primer momento el coste de la información desde el punto de vista de la carga de trabajo que supone a determinadas personas tener que facilitar determinados datos para que éstos puedan ser volcados en una herramienta tecnológica. En ocasiones, la fuerza de ventas acaba dedicando más tiempo a detallar en múltiples formularios las actividades que realiza (visitas a clientes, nuevos contactos obtenidos, horas dedicadas a proyectos, etc.) que a la propia venta en sí.

LOS INDICADORES DEBEN MEDIR “HECHOS ACTUALES” Y NO HECHOS PASADOS

Gran parte de los indicadores miden hechos pasados, pero el plazo transcurrido desde que sucedió “un hecho” hasta que se tiene la información sobre él puede restar validez a un determinado indicador. Algunos indicadores de fidelidad del cliente miden hechos ocurridos durante un plazo que no es relevante para tomar decisiones sobre hechos actuales. Así, por ejemplo, la información sobre la repetición de compra de un cliente que ha comprado un coche en un concesionario debido al buen trato y servicio que recibió hace cuatro años en la compra de otro coche, nos permite saber que hace cuatro años dicho cliente acabó satisfecho, pero no nos dice nada acerca de la compra actual y de su posible impacto en compras futuras. La fidelidad de un cliente es algo que debemos buscar, pero el indicador adecuado quizá no esté en la repetición de compra, sino en la calidad del servicio que se le ha prestado en un momento dado y de lo que se podrá deducir que el cliente repetirá en un futuro. Por el contrario, en otros sectores, la repetición de compra puede suceder de forma recurrente, de tal manera que nos podrá interesar medir el índice de repetición de los clientes o las bajas de clientes.

LOS INDICADORES DEBEN MEDIR “HECHOS ACTUALES” Y NO HECHOS FUTUROS

A pesar de que la información del cuadro de mando debe responder a una visión de futuro en el sentido de que nos alerta de situaciones actuales que pueden ser mejoradas, la información sobre hechos a futuro es algo que sólo puede recogerse cuando ocurra el hecho. Si el lapso entre la definición del indicador y el transcurso del hecho que posibilita su medición es demasiado largo, deberíamos cuestionar su validez. Así, indicadores como “el salario medio de los alumnos de una escuela de negocios al cabo de cinco años” proporcionan una información que “tardará en llegar” cinco años y que no hace posible una mejora a corto plazo. Asimismo, una vez que se obtenga dicha información, ésta se convertirá en un dato que mide un pasado muy lejano del momento actual.

Entonces, ¿por qué las empresas fijan objetivos a largo plazo si no compensa su medición? Los objetivos tienen una visión a futuro, y, sin embargo, los indicadores –como hemos dicho– sólo pueden recoger datos del pasado. La razón de ser de un objetivo es poder planificar los recursos necesarios para su logro e inducir comportamientos de actuación. Todo objetivo debe medirse a través de uno o más indicadores, pero está claro que un objetivo a cinco años no puede medirse con los resultados que se consigan en cinco años, sino con las acciones que se están desarrollando en la actualidad y que supuestamente han sido planificadas para lograr dicho objetivo a largo plazo. De nuevo medimos el presente para asegurarnos de que el objetivo a futuro puede conseguirse.

Asumiendo que una empresa se fija como objetivo alcanzar un 15% de cuota de mercado en cinco años, el indicador correspondiente intentará anticiparse a dicho objetivo midiendo la cuota que se consigue “cada cierto periodo de tiempo” desde la definición del objetivo hasta al transcurso de los cinco años. No podemos esperar cinco años para medir la cuota de mercado alcanzada.

LOS INDICADORES SÓLO MIDEN PARTE DE UNA INFORMACIÓN

La puntuación obtenida en una encuesta de satisfacción de clientes no dirá todo acerca de la satisfacción de los clientes, sino que sólo reflejará parcialmente dicha información. Los indicadores actúan más como señales de alerta que permiten seguir recabando información hasta llegar al conocimiento de algo y poder entonces tomar las decisiones oportunas.

LOS INDICADORES DEBEN TENER UN MARCO DE REFERENCIA PARA COMPARAR

¿Qué información me facilita obtener “un 7” en una encuesta de satisfacción de clientes? ¿Es algo bueno o malo? Para algunos, la obtención de dicha puntuación será buena; para otros, no. Por tanto, es preciso contar con un marco de referencia con el cual comparar y poder determinar la magnitud del número.

El marco de referencia se suele señalar en la fase de planificación de una empresa a través de la definición de objetivos, actividades y recursos. La comparación con los resultados obtenidos durante el mismo periodo del año anterior puede ser también un marco de referencia válido al igual que su comparación con los datos del mes anterior.

LOS INDICADORES Y LAS DECISIONES DE MEJORA Y DE FUTURO

Una de las mejores pruebas para comprobar la idoneidad de un determinado indicador es preguntarse lo siguiente: ¿qué posible decisión de mejora facilita el indicador? Si el indicador únicamente constata hechos del pasado que no permiten tomar decisiones de futuro, dicho indicador no debería quedar incluido en el cuadro de mando de la dirección general. La información del pasado sólo es válida cuando induce a una determinada acción de mejora.

REVISIÓN DEL CUADRO DE MANDO

Los indicadores del cuadro de mando deben reflejar la visión estratégica de una empresa y evolucionar con ella. El dinamismo de los mercados y el de la propia empresa exigen que la formulación y la planificación estratégica estén “en la agenda diaria” de la dirección general. De igual modo, la revisión del cuadro de mando debe efectuarse a medida que se producen los cambios estratégicos. Un buen indicador del dinamismo de un cuadro de mando es el número de cambios en los indicadores que se produce en un año. Que, en un plazo de tres meses, el cuadro de mando siga teniendo los mismos indicadores puede ser una señal de la falta de adaptación del cuadro de mando a la estrategia de una compañía o –lo que sería peor– de la falta de adaptación estratégica de una empresa a su entorno.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MARCO DE REFERENCIA PARA EL CUADRO DE MANDO

Es frecuente que algunas personas piensen que los indicadores de un cuadro de mando son prácticamente iguales en todas las empresas. Nada más lejos de la realidad. Incluso en empresas del mismo sector los indicadores variarán de una compañía a otra.

El objetivo de los indicadores es realizar un seguimiento estratégico de la empresa. El marco de referencia de los indicadores es, por tanto, la estrategia y aquellas actividades que son claves para la consecución de la estrategia.

Por consiguiente, el diseño del cuadro de mando se realiza al mismo tiempo que el proceso formal de planificación de una empresa. En dicho proceso se definen las distintas acciones y planes que una compañía va a emprender en los próximos años para alcanzar sus objetivos estratégicos. Será en la propia definición de los objetivos estratégicos donde se encuentre el marco de referencia para poder definir los indicadores que permitan evaluar el seguimiento y alcance de dichos objetivos.

Un mayor desarrollo del proceso de planificación se encuentra en la Nota Técnica “El proceso de formulación y planificación estratégica” (CG2-008). Autor: Miguel Sagüés. Fecha de publicación: 1 de abril de 2004. ■ ■ ■