



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

**Serie Creación - Documento de trabajo n°27:**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**Resumen marco teórico**



**C I E S**

Centro de Investigación  
para la Educación Superior

---

**Autores:**

**Ramón Luis Berríos Arroyo**  
**Roxana Flores Santillana**

## INDICE

1.	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN.	7
1.1.	El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	11
1.1.1.	Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia.	12
1.1.2.	Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.	13
1.1.3.	Planificación y establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.	13
1.1.4.	Aumentar el feedback y la formación estratégica.	14
1.2.	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15
1.2.1.	La Perspectiva Financiera.	15
1.2.2.	La Perspectiva del Cliente.	16
1.2.3.	La Perspectiva del Proceso Interno.	20
1.2.4.	La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	21
1.3.	LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA.	25
1.3.1.	Las relaciones causa-efecto.	25
1.3.2.	Los inductores de la actuación.	26
1.3.3.	La vinculación con las finanzas.	27
1.4.	TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA A TÉRMINOS OPERATIVOS.	27
1.5.	MAPAS ESTRATÉGICOS.	29
1.6.	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS GUBERNAMENTALES Y SIN ÁNIMO DE LUCRO.	32
	BIBLIOGRAFÍA	38

Los Documentos de Trabajo son una publicación del Centro de Investigación en Educación Superior (CIES) de la Universidad San Sebastián que divulgan los trabajos de investigación en docencia y en políticas públicas realizados por académicos y profesionales de la universidad o solicitados a terceros.

El objetivo de la serie es contribuir al debate de temáticas relevantes de las políticas públicas de educación superior y de nuevos enfoques en el análisis de estrategias, innovaciones y resultados en la docencia universitaria. La difusión de estos documentos contribuye a la divulgación de las investigaciones y al intercambio de ideas de carácter preliminar para discusión y debate académico.



**En caso de citar esta obra:**

Berríos, R., y Flores, R.(2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS; Santiago

## SERIE CREACIÓN N° 27

### Cuadro de mando integral Resumen marco teórico

## 1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN.

La aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión imperante basada en los indicadores financieros que daban cuenta sólo de los activos tangibles. De esta forma se cambia el eje, agregando a la clásica visión, el hecho de que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva. Así los indicadores financieros pasan a ser concebidos como la expresión de la calidad y aceptación de la propuesta de valor a los clientes. A su vez la materialización de esta propuesta de valor dependería de algunos procesos en los cuales la empresa debe ser altamente eficiente. Por último, para poder realizar dichos procesos que darían vida a la propuesta de valor y de esta forma alcanzar los resultados financieros esperados, se requiere de personal dotado de adecuadas competencias, trabajando en un clima organizacional que facilite su desarrollo, con tecnologías e infraestructura adecuadas. Este es sustantivamente el aporte de esta nueva visión; esencialmente se trata de poner a trabajar la organización en el día a día en pos de los objetivos estratégicos delineados y entendiendo que en su desarrollo todo es una relación de causa y efecto.

Esta herramienta de gestión se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton, cuya propuesta es el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento (Martin y Reyes, 2008, p.13).

Desde el año 1990 Robert Kaplan (profesor de la Universidad de Harvard) y David Norton (Director General del Nolan Norton Institute), realizan un estudio sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro", cuyos descubrimientos los resumen y publican

en el artículo “El Cuadro de Mando Integral”, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992).

Posterior a ello trabajan junto a dos ejecutivos de Rockwater que querían lograr comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias utilizando este sistema de mediciones, dando lugar a un segundo artículo “Cómo poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral”, *Harvard Business Review* (setiembre-octubre de 1993), donde describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico. Continúan con experiencias en otras empresas, que pusieron de manifiesto que el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado a un sistema de gestión central, estos avances se resumen en el artículo “La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica”, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996).

Lo denominan Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en español debido a que este “nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas (Kaplan y Norton, 2002, p.8).

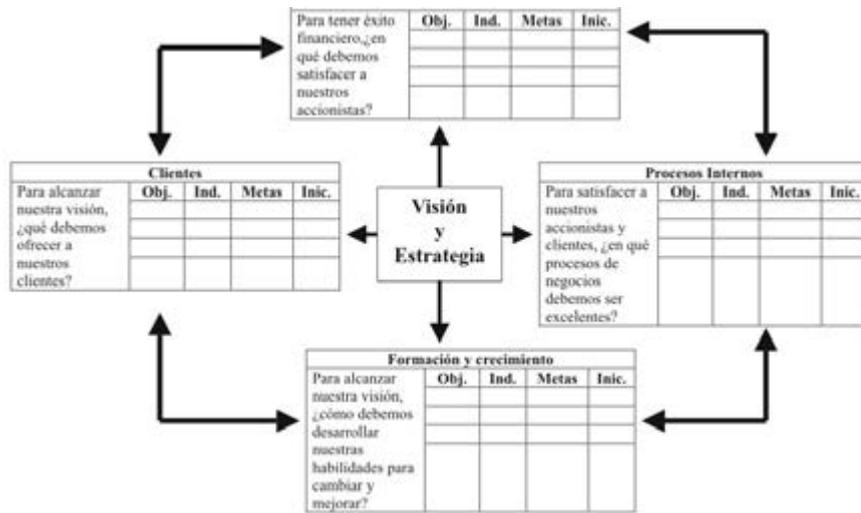
En esa época ayudan a varios ejecutivos a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. En 1996 publican el libro “The Balanced Scorecard”, en el año 2000 el libro “The Strategy focused organization” y en el año 2004 el libro “Strategy Maps”; todos ellos traducidos al español con los nombres: “El Cuadro de Mando Integral, 1998”, “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, 2000” y “Mapas Estratégicos, 2004”, respectivamente.

Aun cuando han aparecido otros autores con tópicos sobre esta herramienta de gestión, se considera que la esencia se encuentra en las propuestas realizadas por Kaplan y Norton, por lo que para efectos

del presente trabajo se centrará la atención en los libros publicados por ambos autores. Lo anterior sin perjuicio de que se presentan aportes realizados en el último tiempo por otros autores con aplicaciones específicas o más didácticos y/o prácticos.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Esta herramienta sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación desde las cuatro perspectivas, las que proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton, "El Cuadro de Mando Integral", 2002, p. 24

Si bien al inicio el Cuadro de Mando Integral es desarrollado en empresas de fabricación y con fines de lucro, los autores descubren que el impacto de la era de la información o tecnológica, era aún más revolucionario en las empresas de servicios, por lo que ilustran también el desarrollo de cuadros de mando para empresas sin ánimo de lucro y empresas públicas.

Para darle una secuencia al marco teórico, se muestran los componentes principales para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. Presentándolo primero como un sistema de gestión, para continuar con las perspectivas que lo componen y como se realiza la vinculación de los indicadores. Seguidamente se abordará como traducir la estrategia en términos operativos y el diseño de los mapas estratégicos, para terminar con la propuesta del Cuadro de Mando Integral para las empresas gubernamentales y sin ánimo de lucro. Finalmente se presenta antecedentes del empleo del Cuadro de Mando Integral en el sector salud.

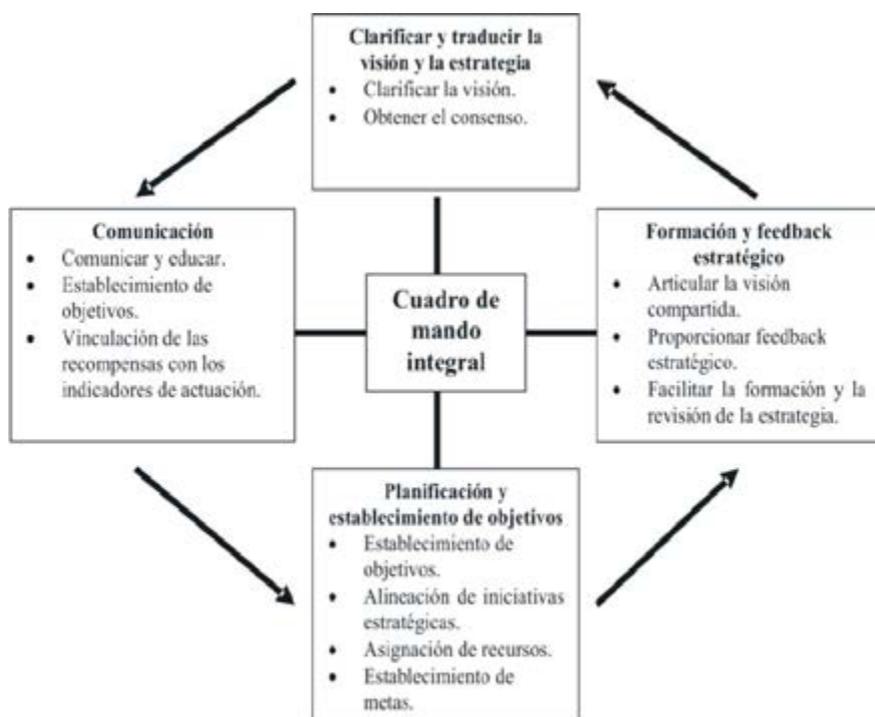
### 1.1. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Las mediciones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral son las que permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado e inductores de la actuación o desempeño, para así lograr el alineamiento de la organización a su estrategia.

“El establecimiento de indicadores de actuación es la clave del Cuadro de Mando Integral, detrás de este concepto está la célebre frase de que “simplemente no se puede gestionar algo que no se puede medir” de Richard Quinn, vicepresidente de Sears Merchandising Group” (Berrios, 2009, p.3).

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Pero el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativo, es un **sistema de gestión estratégica** que permite:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.



Fuente: Kaplan y Norton, "El Cuadro de Mando Integral", 1998, p.24

### 1.1.1. Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia.

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros el equipo debe pensar en que van a poner el énfasis, de cara a la perspectiva del cliente debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez establecidos los objetivos financieros y de clientes, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, destacando aquellos procesos que son más decisivos e

importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

### 1.1.2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos, tableros de anuncios, videos o de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecerse objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

### 1.1.3. Planificación y establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos

deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio, si se fijan objetivos financieros ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Se busca que los objetivos para los indicadores de los clientes deriven de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De este modo el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. El Cuadro de Mando Integral también busca que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

#### 1.1.4. Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando en una estructura de formación estratégica, proporcionando la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo, ya que permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias e incluso hacer cambios, gracias al feedback recibido. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir, el proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir el cuadro introduce sistemas de pensamiento dinámico. El tercer proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica define unos objetivos de actuación, cuantitativos

y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de actuación y resultados.

Sin embargo, las estrategias no pueden ser tan lineales y estables, se necesita que los directivos cuestionen sus asunciones subyacentes y mediten si la teoría sobre la cual están operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales; para lo cual necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia planeada sigue siendo viable y de éxito.

## 1.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 1.2.1 La Perspectiva Financiera.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera.

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. “Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando”. (Kaplan y Norton, 2002, p.60).

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio: Crecimiento, sostenimiento y cosecha. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad y los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección sería el *cash flow* (flujo de caja) y reducir las necesidades de capital circulante.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa, este diálogo exige que ambos directores tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio. Los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

### 1.2.2 La Perspectiva del Cliente.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente

permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad– con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Si las unidades de negocio quieren conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. (Kaplan y Norton, 2002, p.76). Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

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; así pues, esta perspectiva traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización. (Kaplan y Norton, 2002, p.77).

### La segmentación del mercado.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma distinta los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado; la esencia de la estrategia no

es simplemente elegir que hacer, también exige elegir lo que no hay que hacer (Simons, 1995).

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Las empresas generalmente acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar y constituyen el grupo central de indicadores:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes sean proactivos y les proporcionen *feedback* sobre la actuación, por ello muchas empresas realizan encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente.

Razonablemente en el caso del trabajo específico el énfasis será puesto en el tema de satisfacción de clientes y, más que en rentabilidad de los clientes en temas asociados a contención de costos.

El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación -diferenciadores- de los resultados del cliente; responden a la pregunta: ¿Qué es lo que la Empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se pueden organizar en tres categorías:

- Los atributos de productos y/o servicios: Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.
- La relación con los clientes: Incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.
- Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de cliente y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores – cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad- para estos segmentos seleccionados. También han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres categorías de atributos (mencionados anteriormente) que, si se satisfacen permitirá que la empresa retenga y amplíe sus negocios con esos clientes seleccionados.

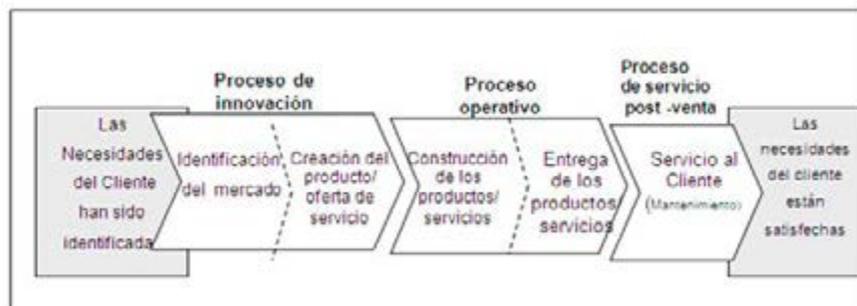
### 1.2.3 La Perspectiva del Proceso Interno.

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación – identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos productos en los que una organización ha de sobresalir son excelencia.

#### La cadena de valor del proceso interno.

El modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno.



Fuente: Kaplan y Norton, "El Cuadro de Mando Integral", 2002, p.110

Este modelo abarca tres procesos principales:

- **Innovación:** En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisficieron esas necesidades.
- **Operaciones:** El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos existentes a los clientes existentes. Las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.
- **Servicio posventa:** Es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

### 1.2.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. "Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente". (Kaplan y Norton, 2002, p.139). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación de productos nuevos. Las organizaciones deben

invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Kaplan y Norton (2002), establecen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

#### 1.2.4.1. Las capacidades de los empleados.

Se exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la organización. Kaplan y Norton (2002) observaron tres dimensiones fundamentales para los indicadores de resultados en esta perspectiva:

##### La satisfacción del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. “Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos” (Kaplan y Norton, 2002, p.143). La satisfacción de los empleados se mide con encuestas.

##### La retención del empleado.

La retención de los empleados representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y –confiamos- la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

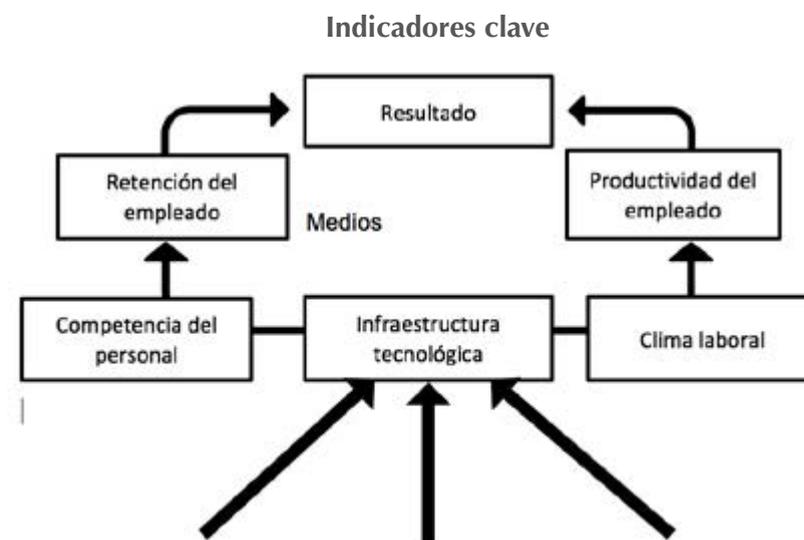
##### La productividad del empleado.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado

del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados –satisfacción, retención y productividad- deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta en la perspectiva de aprendizaje.

**Figura 4: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.**



Fuente: Kaplan y Norton, “El Cuadro de Mando Integral”, 2002, p.142

#### 1.2.4.2. Las capacidades de los sistemas de información.

Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitan disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, también han de ser informados sobre que segmento ocupa cada cliente individual a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son necesarios para que los empleados mejoren los procesos.

#### 1.2.4.3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Es por eso que el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir con el número de sugerencias por empleado.

Los inductores de la actuación sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus necesidades equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

Los indicadores de la actuación de equipo comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.

### 1.3 LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Kaplan y Norton presentan tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

#### 1.3.1 Las relaciones causa-efecto.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Un cuadro de mando adecuadamente construido

debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

### 1.3.2 Los inductores de la actuación.

Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, estos reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo: los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación, es decir debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

### 1.3.3 La vinculación con las finanzas.

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

## 1.4 TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA A TÉRMINOS OPERATIVOS.

La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí y en las últimas décadas las oportunidades de crear valor pasaron de la gestión de activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, así como las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia, ya que los objetivos e indicadores financieros y no financieros se derivan de la visión y estrategia de la organización. “En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización Las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro”. (Kaplan y Norton, 2016, p.76).

La estrategia, no es solamente un proceso de gestión, existe un continuo que comienza en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas estén en línea con ella y la apoyen. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia; la misión y los valores que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores centrales al dinamismo de la estrategia, que es el paso siguiente en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.

Kaplan y Norton (2016) señalan que la parte más importante de cualquier estrategia empresarial es la “propuesta de valor” que se hace a los clientes. La proposición de valor describe un mix único de producto, precio, servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes. Determina los segmentos de mercado a los que va dirigida la estrategia y la forma en que la organización se diferenciará de la competencia. En la experiencia de ambos autores, encontraron que las propuestas de valor de organizaciones exitosas con el Cuadro de Mando Integral encajaban en las tres estrategias descritas por Treacy y Wiersema:

- Liderazgo de producto
- Intimidad de los clientes
- Excelencia operativa

Los mejores cuadros de mando integral reflejan la estrategia de la organización, estos junto con su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir una estrategia. Comunican claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis sobre cómo obtenerlos. Permiten que todas las unidades y empleados de la organización comprendan la estrategia y

definan su contribución al alinearse en ella. “Con un Cuadro de Mando Integral que relata la historia de la estrategia, tenemos una base fiable para el diseño de un sistema de gestión destinado a crear organizaciones basadas en la estrategia”. (Kaplan y Norton, 2016, p.117).

## 1.5 MAPAS ESTRATÉGICOS.

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores, así como una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia.

La mayor preocupación de los ejecutivos tiene que ver con el desafío que representa para ellos asegurar la generación de valor para la empresa, los empleados que trabajan en ella, los accionistas y la comunidad en general; la “propuesta de valor” es el componente fundamental a ser analizado en el mapa estratégico y representa gran parte del valor agregado de un producto o servicio.

Otro de los aspectos abordados con mucho énfasis en algunos mapas estratégicos describe de qué manera las organizaciones están transformando sus activos intangibles en activos tangibles. Los activos intangibles impulsan la creación de valor a largo plazo.

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. El sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, como espera crear un valor futuro y sustentable; por consiguiente, al diseñar un Cuadro de Mando Integral, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios, los procesos

internos se clasifican en:

- Gestión de operaciones: Producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión del cliente: Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: Cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Para lograr el éxito es necesario la alineación estratégica, ya que determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia, estos se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Las perspectivas financieras y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia, ambas perspectivas contienen indicadores de resultados. La perspectiva de procesos internos identifica los pocos

procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia; los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional), se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. “La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quien”. (Kaplan y Norton, 2004, p.61)

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificadas, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permiten alcanzar las metas de todos los indicadores, estos también

se conocen como iniciativas estratégicas.

Para cada indicador del Cuadro de Mando Integral se deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las iniciativas. Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de como un grupo de proyectos aislados.

## 1.6 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS GUBERNAMENTALES Y SIN ÁNIMO DE LUCRO.

Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del Cuadro de Mando Integral se han producido en el sector de empresas lucrativas, la oportunidad de que el cuadro de mando mejore la gestión de empresas gubernamentales y/o sin ánimo de lucro es, si cabe, aún mayor. Como mínimo la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las corporaciones lucrativas. Sin embargo, proporciona una restricción, y no un objetivo, a las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales. “Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas” (Kaplan y Norton, 2002, p.194). Pero el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de forma que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas, porque esto no dice nada respecto a si funcionó de forma efectiva o eficiente durante el período considerado.

Kaplan y Norton (2002) afirman que el éxito de las organizaciones sin

ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios, que los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios, y que las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial. (p.194)

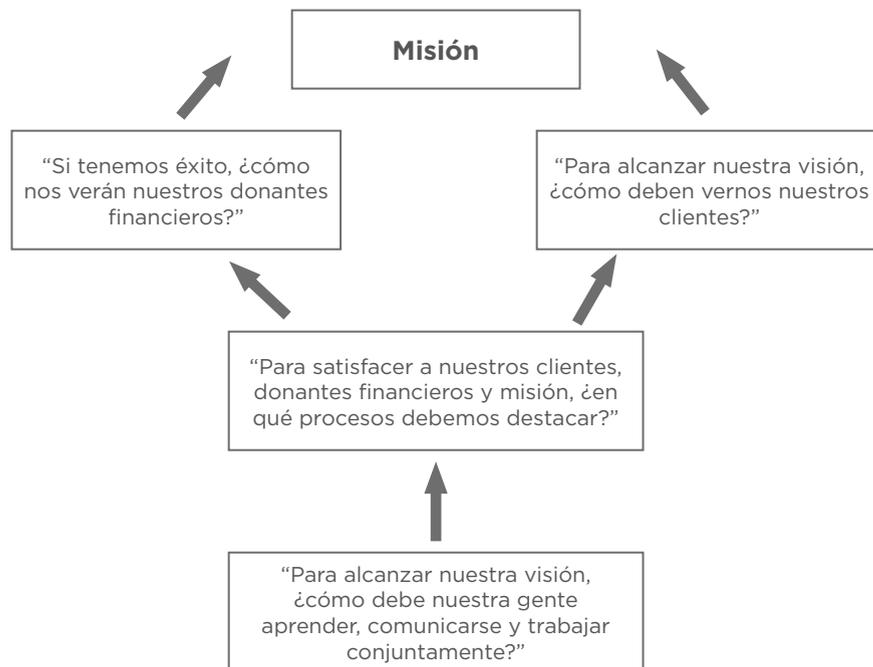
Los mencionados autores en su texto “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, proporcionan ejemplos de su aplicación en la administración pública y empresas no lucrativas, planteando que las entidades no lucrativas y la administración pública, normalmente tienen bastante dificultad para definir claramente su estrategia y también para seguir la estructura original del Cuadro de Mando Integral en la que la perspectiva financiera aparece en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

En una transacción privada, el cliente paga por el servicio y a la vez lo recibe. Ambas funciones son tan complementarias que casi nadie piensa en ellas por separado. Pero en una organización sin fines de lucro, los donantes proporcionan los recursos financieros -pagan por el servicio- mientras que otro grupo, los beneficiarios, reciben el servicio. ¿Quién es el cliente? ¿El que paga o el que recibe?, las organizaciones pueden colocar la perspectiva del donante y la del que recibe en la parte superior de sus cuadros de mando integral. Desarrollan objetivos para ambos y luego identifican los procesos internos que darán las proposiciones de valor buscadas para ambos grupos de clientes.

De hecho, las entidades no lucrativas y las administraciones públicas deberían considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior de su cuadro de mando como representación de su objetivo a largo plazo, -que para el presente trabajo es la misión-. Los

objetivos dentro del cuadro de mando se pueden orientar entonces hacia la mejora de un objetivo de tan alto nivel. En una empresa del sector privado, los indicadores financieros proporcionan la responsabilidad ante los propietarios, los accionistas. En una entidad no lucrativa o una administración pública, sin embargo, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la empresa cumple con su misión. La misión de estas organizaciones debería describirse y medirse en el nivel más alto del cuadro de mando. La colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa o una agencia gubernamental comunica claramente la misión a largo plazo de la organización.

**Figura 5: Adaptación del Cuadro de Mando Integral a organizaciones no lucrativas.**



Fuente: Kaplan y Norton, "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral",

2016, p.148.

Las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente las constituidas para proporcionar servicios sociales a los necesitados, tienen una exigencia especial para comunicar sus misiones y articular los objetivos e indicadores con los que se medirá su actuación. La razón de ser principal de esta clase de empresas sin ánimo de lucro es proporcionar unos servicios concretos. Al igual que sucede con las agencias gubernamentales, la perspectiva financiera sirve más de limitación que de objetivo para estas organizaciones.

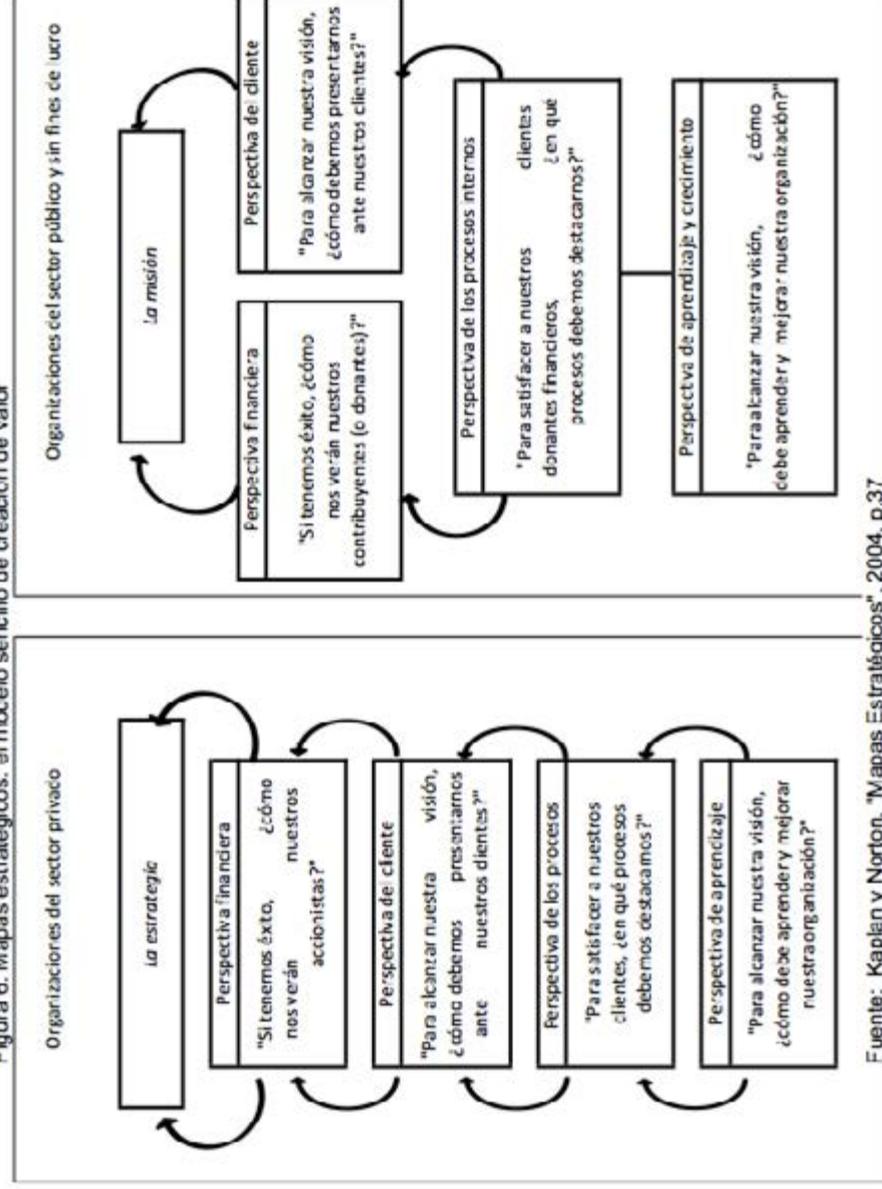
Las empresas del sector público y organizaciones sin fines de lucro se vieron obligadas a demostrar de qué forma creaban valor para sus integrantes y otras partes interesadas. El marco para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro es similar al marco para el sector privado, aunque con algunas distinciones importantes.

Kaplan y Norton (2004) señalan que: "primero la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de la misión" (p.35). Estas empresas cubren una amplia variedad de misiones y, por consiguiente, tienen que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel de modo diferente.

La misión de estas organizaciones, igual que en el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus **clientes** objetivo (o integrantes o partes interesadas, como algunas de estas entidades describen a las personas que se benefician con sus servicios). Las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los **procesos internos** que tienen el apoyo de sus activos intangibles (**aprendizaje y crecimiento**). La perspectiva **financiera**, aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación.

La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión, crea una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y efectividad que refleja los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado.

Figura 6: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor



Fuente: Kaplan y Norton, "Mapas Estratégicos", 2004, p.37

## BIBLIOGRAFÍA

- Berríos, R. (2009). *¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?* (Primera Monografía conducente a la obtención del Diploma de Estudios en Organizaciones de Empresas). Universidad de Lleida, Lérida, España.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado de <http://librería-universitaria.blogspot.com>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused Organization)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D.. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martín, P. & Reyes, L. (2008). El Cuadro de Mando Integral. *Cátedra Madrid Excelente*, pp.1-75. Recuperado de <http://www.FreeLibros.me>