

Capítulo siete

La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia

En los cuatro capítulos anteriores hemos establecido las bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral. Hemos descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del crecimiento y aprendizaje. ¿Qué es lo que hace que un Cuadro de Mando Integral tenga éxito? ¿Se trata, simplemente, de disponer de una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas?

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.

¿Por qué es tan importante construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una unidad de negocio?

- El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados sean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos

pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

¿Cómo podrá ud. saber que el cuadro de mando está informando de la estrategia? Una prueba de si un Cuadro de Mando Integral comunica verdaderamente tanto los resultados como los inductores de la actuación de la estrategia de una unidad de negocio, es su sensibilidad y transparencia. Un cuadro de mando no debe derivarse únicamente de la estrategia de la organización; también debe ser transparente en cuanto a la misma. Los observadores deben ser capaces de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos a indicador del cuadro de mando.

Veamos un ejemplo del informe que hizo un presidente de división al presidente de su empresa cuando presentó su primer Cuadro de Mando Integral:

En el pasado, si hubiera Ud. perdido mi documentación de planificación estratégica en un avión y la hubiera encontrado un competidor, me hubiera disgustado pero lo habría superado. En realidad no habría sido una pérdida muy importante. O si me hubiera dejado mi revisión de las operaciones mensuales en alguna parte y un competidor hubiera conseguido una copia, me habría disgustado, pero tampoco habría pasado nada muy importante. Sin embargo, este Cuadro de Mando Integral comunica tan bien mi estrategia que un competidor que fuera capaz de verlo estaría en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.

Cuando el Cuadro de Mando Integral exhibe este grado de transparencia está claro que ha tenido éxito en trasladar la estrategia a un conjunto vinculado de indicadores de la actuación.

LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA

¿Cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que traslade la estrategia a los indicadores? En el capítulo 2 presentamos tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

Vamos a discutir cada uno de estos principios.

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. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

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.

Los resultados y los inductores de actuación

Tal y como ya hemos comentado en los cuatro capítulos anteriores, 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, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación 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. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación -como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos- puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realzada. *Un buen Cuadro de Mando Integral 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.*

La vinculación con las finanzas

Con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de organizaciones, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas. Los problemas financieros de algunos de los recientes ganadores del premio Baldrige, dan testimonio de la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. *En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.*

Podemos ilustrar la aplicación de estos tres principios con dos estudios de casos reales: Metro Bank y National Insurance.

METRO BAN K

Metro Bank se enfrentaba a dos problemas: (1) una dependencia excesiva de un solo producto (depósitos) y (2) una estructura de coste que hacía no rentable, trabajar

con el 80 % de sus clientes a las tasas de interés imperantes. Metro se embarcó en una estrategia de dos puntas para solucionar estos dos problemas:

1. Crecimiento de los ingresos. Reducir la volatilidad de los beneficios, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes.
2. Productividad. Mejorar la eficiencia operativa pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables (por ejemplo, la banca electrónica).

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en Metro tradujo cada una de estas estrategias en objetivos a indicadores de las cuatro perspectivas. Se puso un énfasis especial en la comprensión y descripción de las relaciones de causa-efecto sobre las que se basaba la estrategia. En la figura 7.1 mostramos una versión simplificada de los resultados de este esfuerzo. En el caso de la estrategia de crecimiento de los ingresos, los objetivos financieros estaban claros: ampliar la combinación de los ingresos. Estratégicamente esto quería decir que Metro se centraría en su base actual de clientes, identificaría a los clientes que era más probable que fueran candidatos para una gama más amplia de servicios y luego vendería un conjunto ampliado de productos y servicios financieros a esos clientes seleccionados. Sin embargo, cuando se analizaron los objetivos del cliente los ejecutivos de Metro determinaron que sus clientes seleccionados no consideraban al banco, o a su banquero, como la fuente lógica para un mayor surtido de productos como planes de pensiones, tarjetas de crédito, hipotecas y asesoría financiera. Los ejecutivos sacaron la conclusión de que si la nueva estrategia del banco tenía que tener éxito debían trasladar la percepción que el cliente tenía del banco, de un procesador de transacciones como cheques y depósitos a la de un asesor financiero.

Una vez que se hubo identificado el objetivo financiero *-ampliar la variación de ingresos-* y la nueva propuesta de valor al cliente *-aumentar la confianza del cliente en nuestros consejos financieros-* dictados por el objetivo financiero, el proceso de diseño del cuadro de mando se centró en las actividades internas que había que dominar si se quería que la estrategia tuviera éxito.

Se procedió a la identificación de tres procesos cruzados: (1) comprender a los clientes, (2) desarrollar nuevos productos y servicios, y (3) la venta cruzada de múltiples productos y servicios. Cada proceso tendría que ser rediseñado para reflejar las demandas de la nueva estrategia. El proceso de venta, por ejemplo, había estado históricamente dominado por la publicidad institucional de los servicios del banco. Una buena publicidad más una buena ubicación llevaba a los clientes a los

bancos. El personal de la sucursal era reactivo y ayudaba a los clientes a abrir cuentas y les proporcionaba el servicio necesario. El banco no tenía una cultura de ventas. De hecho, un estudio indicaba que un vendedor sólo pasaba el 10 % de su tiempo con los clientes. El banco lanzó un importante programa de reingeniería para volver a definir el

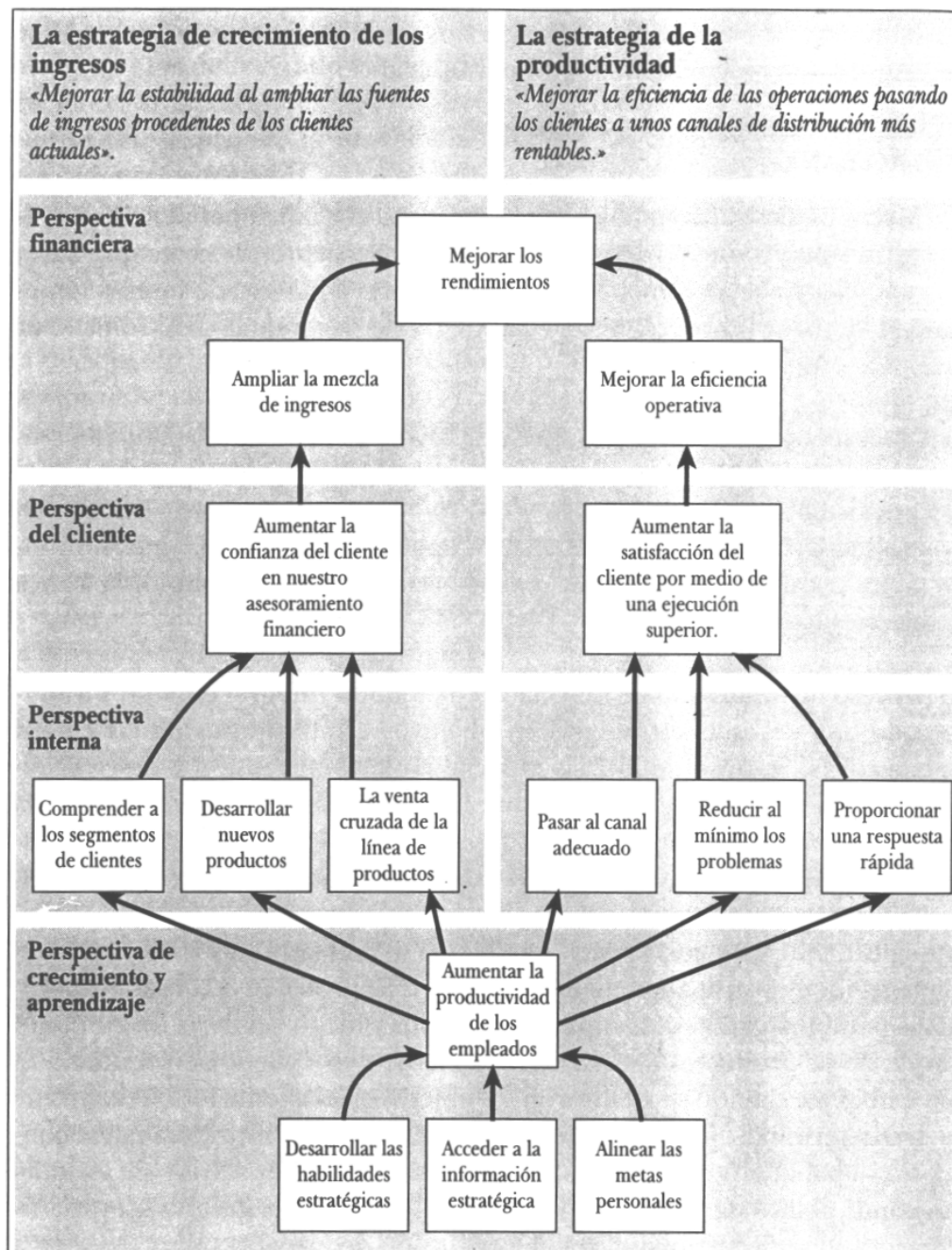


Figura 7.1. La estrategia de Metro Bank

proceso de ventas. El nuevo proceso de ventas fue diseñado para crear un enfoque de ventas en el que el vendedor se convirtió en un asesor financiero. Dos indicadores de este proceso se incluyeron en el Cuadro de Mando Integral. El ratio de venta cruzada -el número de productos vendidos a un hogar- medía la eficacia de las ventas. Este «indicador de efecto» informaría sobre si el nuevo proceso estaba funcionando o no. El segundo indicador, las horas dedicadas a los clientes, se incluyó para que enviara una señal a los vendedores de toda la organización sobre la nueva cultura exigida por la estrategia. Un enfoque de ventas basado en la relación no podía funcionar, a menos que aumentara el tiempo pasado con los clientes. Por lo tanto, las horas dedicadas a los clientes se convirtió en un indicador causa del éxito de esta parte de la estrategia.

Los objetivos internos condujeron de forma natural a un conjunto final de factores, sobre la mejora de la eficacia de los empleados, para poner en práctica la estrategia de crecimiento de los ingresos. El componente de crecimiento y aprendizaje del cuadro de mando identificó la necesidad de: (1) vendedores que adquirieran un conjunto más amplio de habilidades (para convertirse en un asesor financiero con un amplio conocimiento de la línea de productos), (2) un mejor acceso a la información (fichas integradas de clientes), y (3) la realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta. Los indicadores de efecto incluían una medida de la productividad, el promedio de ventas por vendedor, así como las actitudes de la plantilla medidas por una encuesta de satisfacción del empleado. Los indicadores causa se centraban en los cambios importantes que debían ser orquestados en la plantilla: (1) la elevación de la base de las habilidades y del personal cualificado, el ratio de cobertura del trabajo estratégico, (2) el acceso a las herramientas y datos de la tecnología de la información, el ratio de disponibilidad de información estratégica y (3) la realineación de los objetivos a incentivos individuales para que reflejaran las nuevas prioridades, la alineación de las metas personales.

A su vez, estos indicadores proporcionaban la base necesaria para la introducción de unos procesos de gestión completamente nuevos. Por ejemplo, pensemos en la medida del ratio de cobertura del trabajo estratégico. Cada estrategia para el cambio, incluyendo la de Metro Bank, exige, en última instancia, que un conjunto seleccionado de la plantilla sea recualificado y equipado para ocuparse de las nuevas exigencias. La disponibilidad de estas competencias estratégicas es un activo (cuando Ud. dispone de ellas) o un pasivo (cuando no las tiene). El desarrollo de estos activos intelectuales acostumbra a ser clave para la determinación del éxito final de la estrategia de la unidad de negocio. El indicador más eficaz que hemos encontrado para las competencias estratégicas, y que es

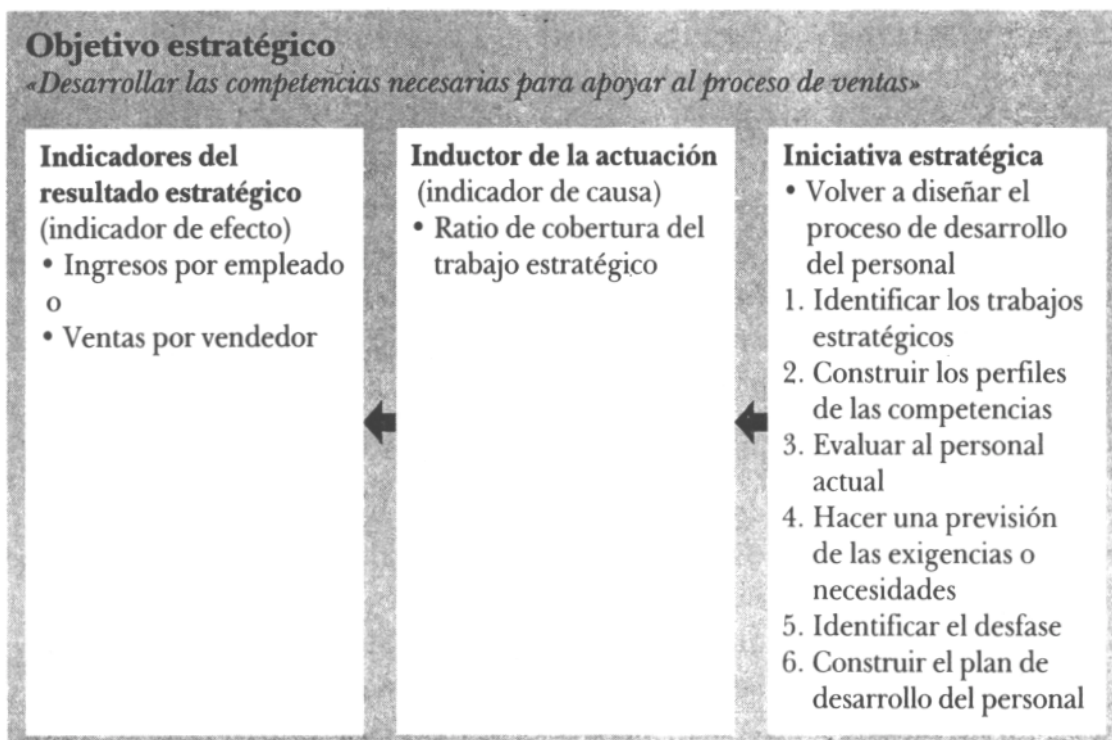


Figura 7.2. La forma de aumentar la productividad de los empleados

engañoso en su sencillez, se deriva de las respuestas a tres preguntas: (1) ¿Cuáles son las competencias necesarias?, (2) ¿Qué es lo que tenemos en la actualidad?, y (3) ¿Cuál es la diferencia y qué importancia tiene? La medida del ratio de cobertura del trabajo estratégico define el riesgo estratégico (recuerden la diferencia representada en la figura 6.4). Aunque el indicador es fundamental y sencillo, muy pocas

organizaciones son capaces de construirlo porque sus sistemas de planificación y de recursos humanos son incapaces de responder a las tres preguntas realizadas antes. La definición de este indicador ha hecho que varias empresas tengan que rediseñar la estructura básica del proceso de desarrollo de su personal. La figura 7.2 ilustra la relación de los indicadores del cuadro de mando con la iniciativa estratégica que fue instituida para eliminar la diferencia de cobertura del trabajo estratégico. La lógica de definir las prioridades a indicadores estratégicos que mejor la definen condujo a la nueva definición de un programa básico de gestión, necesario para ejecutar la estrategia. Si no hubiera sido por la construcción del Cuadro de Mando Integral y los sistemas de pensamiento lógico que promovió, es más que probable que estas organizaciones no hubieran solucionado las deficiencias del personal de una forma tan centrada y con esta clase de sentimiento de urgencia.

La figura 7.3 resume los objetivos y los indicadores para el Cuadro de Mando Integral de Metro Bank, indicando la combinación de indicadores de efecto y causa. No es de sorprender que los indicadores del cliente, así como los financieros, contengan pocos indicadores de causa; la mayoría de los indicadores de causa o inductores se dan en el caso de los indicadores de crecimiento y aprendizaje y del proceso interno. Las figuras 7.1 y 7.3, muestran la forma en que el cuadro de mando de Metro describe un sistema de relaciones de causa-efecto que incorporan una variedad de indicadores, todos los cuales llevan finalmente a la mejora futura de la actuación financiera.

NATIONAL INSURANCE COMPANY (LARGOS DESFASES CRONOLÓGICOS)

La importancia de vincular los indicadores del resultado con los inductores de la actuación es clave en las compañías aseguradoras. Se trata de un sector caracterizado por grandes retrasos entre el momento en que se toman las decisiones de rutina y el momento en que se dan los resultados correspondientes. Por ejemplo, la eficacia del acontecimiento central de asegurar contra riesgos -evaluar un riesgo y

ponerle precio- no se conoce hasta que se han hecho, y solucionado, las reclamaciones subsiguientes.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	(Indicadores de efecto)	(Indicadores causa)
Financieros F 1- Mejorar los rendimientos F2 -Ampliar la diversidad de los ingresos F3 - Reducir la estructura de coste	Rendimiento sobre la inversión Crecimiento de los ingresos Cambio del coste del servicio de depósitos	Variedad de ingresos
Clientes C 1-Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente C2 -Aumentar la satisfacción posventa	Cuota de segmento Retención de los clientes	Profundidad de la relación Encuesta de satisfacción
Interno I1 -Comprender a nuestros clientes I2 - Crear productos innovadores I3 - Productos de venta cruzada I4 - Pasar los clientes a canales rentables I5 - Reducir al mínimo los problemas operativos I6 - Un servicio sensible	Ingresos procedentes de los nuevos productos Ratio de venta cruzada Cambio de la combinación de canales Tasa de errores del servicio Tiempo de cumplimentación de una solicitud	Ciclo de desarrollo del producto Horas dedicadas a los clientes
Formación L1 - Desarrollar las habilidades estratégicas L2 - Proporcionar información estratégica L3 - Alinear los objetivos personales	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	Ratio de cobertura del trabajo estratégico Información estratégica Ratio de disponibilidad Alineación de metas personales (%)

Figura 7.3. Cuadro de Mando Integral de Metro Bank

La incidencia de acontecimientos asegurados y la resolución a través del proceso de reclamación puede llevar de dos a cinco años, aunque en casos extremos, como la litigación por asbestosis, la exposición puede durar décadas. En un entorno de esta clase, disponer de una variedad de indicadores causa y efecto es vital para la motivación y medición de la actuación de la unidad de negocio.

National Insurance era una de las principales empresas aseguradoras que, durante la última década, había estado plagada de resultados insatisfactorios. Se contrató a un nuevo equipo directivo para que diera la vuelta a la situación. Su estrategia fue apartar a la empresa de su enfoque generalista -proporcionar toda una gama de servicios a todo el mercado- para pasar al de un especialista, una empresa que se centraría en unas posiciones mucho más definidas. El nuevo equipo de alta

dirección identificó varios factores clave para el éxito de su nueva estrategia especialista:

- Llegar a ser mejor en la comprensión y selección de los segmentos de mercado deseados;
- Llegar a ser mejores en seleccionar, educar y motivar a los agentes que debían perseguir a estos segmentos;
- Mejorar el proceso de asegurar contra riesgos, como el punto central para ejecutar esta estrategia; y
- Llegar a ser mejor en integrar información sobre reclamaciones en el proceso asegurador, para mejorar la selectividad del mercado.

Los ejecutivos de National seleccionaron al Cuadro de Mando Integral como la herramienta primordial para ser utilizada por el nuevo equipo directivo para conducir el cambio completo. Seleccionaron el cuadro de mando porque pensaban que ayudaría a clarificar el significado de la nueva estrategia en la organización y proporcionar un temprano *feedback* de que el barco estaba virando en redondo.

En la primera fase, los ejecutivos definieron los objetivos estratégicos para la nueva estrategia de especialista, que se muestra en la columna izquierda de la figura 7.4. Seleccionaron indicadores para lograr que cada objetivo fuera operativo, al conseguir llegar a un acuerdo sobre la respuesta a una sencilla pregunta: «¿Cómo sabremos si National Insurance ha alcanzado este objetivo?». Las respuestas a esta pregunta proporcionaron los indicadores que aparecen en la columna central, «Resultados centrales», de la figura 7.4. Los indicadores de los resultados centrales fueron también denominados «indicadores del resultado estratégico», porque describían los resultados que los ejecutivos deseaban obtener de cada parte de su nueva estrategia.

Al igual que sucede con muchos otros indicadores, los que aparecen en la columna central eran los que era obvio que cualquier empresa del sector asegurador utilizaría. El cuadro de mando no tendría significado alguno si estos indicadores concretos para este sector no aparecían en él, pero estas medidas por sí mismas serían inadecuadas para señalar los factores que conducirían a una actuación superior dentro del sector. El disponer sólo de medidas genéricas para el sector en

este momento del proceso de desarrollo del cuadro de mando hizo destacar un problema adicional. Cada una de las medidas del resultado era un indicador de efecto, o sea que los resultados de cualquiera de las medidas reflejaba decisiones y acciones muy anteriores. Por ejemplo, si se ponía en práctica el nuevo criterio de seguros, los resultados no se verían reflejados en la frecuencia de las reclamaciones por lo menos en el plazo de un año; el impacto sobre el ratio de pérdidas se daría en un plazo mucho más largo.

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	
	Resultados centrales (de defecto)	Inductores de la actuación (causa)
Financieros F 1 - Satisfacer las expectativas de los accionistas F2 - Mejorar la actuación de las operaciones F3 - Conseguir un crecimiento rentable F4 - Reducir el riesgo de los accionistas	Rendimientos sobre el capital Ratio combinado Variedad de negocios Pérdidas catastróficas	
Clientes C1- Mejorar la actuación de la agencia C2 - Satisfacer las metas de los asegurados	Adquisición/retención (frente a lo previsto) Adquisición/retención (por segmento)	Actuación de la agencia (frente a lo previsto) Encuesta de satisfacción de los asegurados
Internos I1- Desarrollar los mercados seleccionados I2 - Suscribir pólizas de forma rentable I3 -Alinear las reclamaciones con los negocios I4 - Mejorar la productividad	Variedad de negocios (por segmento) Ratio de pérdidas Frecuencia de las reclamaciones Gravedad de las reclamaciones Ratio de gastos	Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto) Suscribir la auditoría de calidad Auditoría de calidad de las reclamaciones Gastos indirectos
Formación L1 - Elevar las competencias del personal L2 - Acceder a información estratégica	Productividad del personal	Desarrollo del personal (frente a lo previsto) Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a lo previsto)

Figura 7-4 El Cuadro de Mando Integral en National Insurance

Los indicadores del resultado estratégico presentaban una panorámica «equilibrada» de la estrategia, reflejando los indicadores sobre clientes, proceso interno y formación y crecimiento, además de los tradicionalmente financieros. Pero un cuadro de mando que sólo tenga indicadores de efecto no satisfaría la meta de la dirección de proporcionar unos indicadores de causa del éxito. Ni tampoco ayudaría a centrar a toda la organización en los inductores del éxito futuro: lo que la gente debería estar haciendo cada día para producir unos resultados de éxito en el futuro. Aunque el tema de equilibrar los indicadores de resultados de efecto con los indicadores de causa de los inductores de la actuación se presenta en todas las organizaciones, los extremadamente largos espacios de tiempo entre las acciones de hoy y los resultados futuros son más pronunciados en las empresas aseguradoras que en cualquier otra con la que nos hayamos encontrado.

Los ejecutivos de National Insurance realizaron un segundo diseño para determinar las acciones que el personal debía realizar a corto plazo para conseguir los resultados deseados a largo plazo. Identificaron un inductor complementario de la actuación -ver la columna derecha de la figura 7.4 para cada uno de los indicadores de resultado estratégico. En la mayoría de los casos, los inductores de la actuación describían la forma en que se tenía la intención de cambiar un proceso de negocios. Por ejemplo, los indicadores de resultados estratégicos para el proceso de seguros fueron:

- El ratio de pérdidas
- La frecuencia de las reclamaciones

Mejorar la actuación de estos indicadores exigió una mejora significativa de la calidad del propio proceso asegurador. Los ejecutivos desarrollaron unos criterios para lo que ellos consideraban una buena suscripción de un seguro. Los criterios definían las acciones deseadas al suscribir una nueva oportunidad. Los ejecutivos presentaron un nuevo proceso, para auditar de forma periódica una sección cruzada de pólizas de cada uno de los aseguradores, a fin de valorar si las pólizas emitidas por ese asegurador estaban conformes con estos criterios. La auditoria produciría un indicador, la puntuación de calidad del asegurador, que indicaría el porcentaje de nuevas pólizas emitidas que cumplían las normas del proceso de emisión de seguros de nuevo diseño. La teoría que se esconde detrás de este enfoque es que la puntuación de calidad del asegurador sería el indicador de causa, el inductor de la actuación, de los resultados -ratio de pérdidas, frecuencia de las reclamaciones y gravedad de las mismas- que se pondrían de manifiesto mucho más tarde. Además de la auditoria de calidad de la emisión de seguros, se desarrollaron unos programas similares para los objetivos del resultado relacionados con la gestión de la agencia, el desarrollo de nuevos negocios y la gestión de las reclamaciones. Se construyeron nuevos indicadores, que presentaban a los inductores de actuación de estos resultados, para comunicar y monitorizar la actuación cerca del vencimiento. Incluían:

A) Indicadores de resultado

Adquisición/retención del agente clave

Adquisición/retención del cliente

Variedad del negocio (por segmento)

Frecuencia y gravedad de las reclamaciones

Ratio de gastos

Productividad del personal

B) Indicadores del inductor de la actuación

Actuación de la agencia en relación a lo previsto

Encuesta de satisfacción de los asegurados

Desarrollo del negocio en relación a lo previsto

Auditoria de calidad de las reclamaciones

Gastos indirectos. Desarrollo del personal en relación a lo previsto

Disponibilidad de tecnología de la información

La columna derecha de la figura 7.4 muestra el nuevo conjunto de indicadores de causa, los inductores de la actuación, seleccionados por National Insurance.

La figura 7.5 presenta de forma gráfica el Cuadro de Mando Integral, ilustrando dos cadenas direccionales de causa y efecto: de los objetivos de formación y crecimiento y del proceso interno, a los objetivos financieros y de clientes; y con cada indicador del resultado en las perspectivas del cliente, interna y de formación vinculadas a la medida del inductor de la actuación.

El caso de National Insurance ilustra una vez más la forma en que el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral crea cambio y produce resultados. El desarrollo de los indicadores para los inductores de la actuación obligó a los ejecutivos a pensar en la forma en que el trabajo debería realizarse en el futuro, y a introducir unos procesos enteramente nuevos: la auditoria de calidad de la suscripción de seguros, la auditoria de calidad de las reclamaciones y unos programas específicos para aumentar las habilidades del personal y ampliar la tecnología de la información para los empleados. Además de proporcionar indicadores para el cuadro de mando, los criterios desarrollados por los ejecutivos para las auditorias de calidad de suscripción de seguros y de calidad de las reclamaciones ayudaron a desarrollar unos mejores procesos. Las puntuaciones de las auditorias de calidad de reclamaciones y suscripción de seguros no eran

indicadores ya existentes. Los ejecutivos desarrollaron unos indicadores hechos a medida para reflejar los nuevos procesos.

El contenido detallado de los indicadores describía la estrategia de éxito de National. La cadena de relaciones de causa-efecto diagramada en la figura 7.5, representa las hipótesis de los ejecutivos con respecto a la relación de los procesos y las decisiones tomadas hoy, que se esperaba que causaran un impacto favorable en

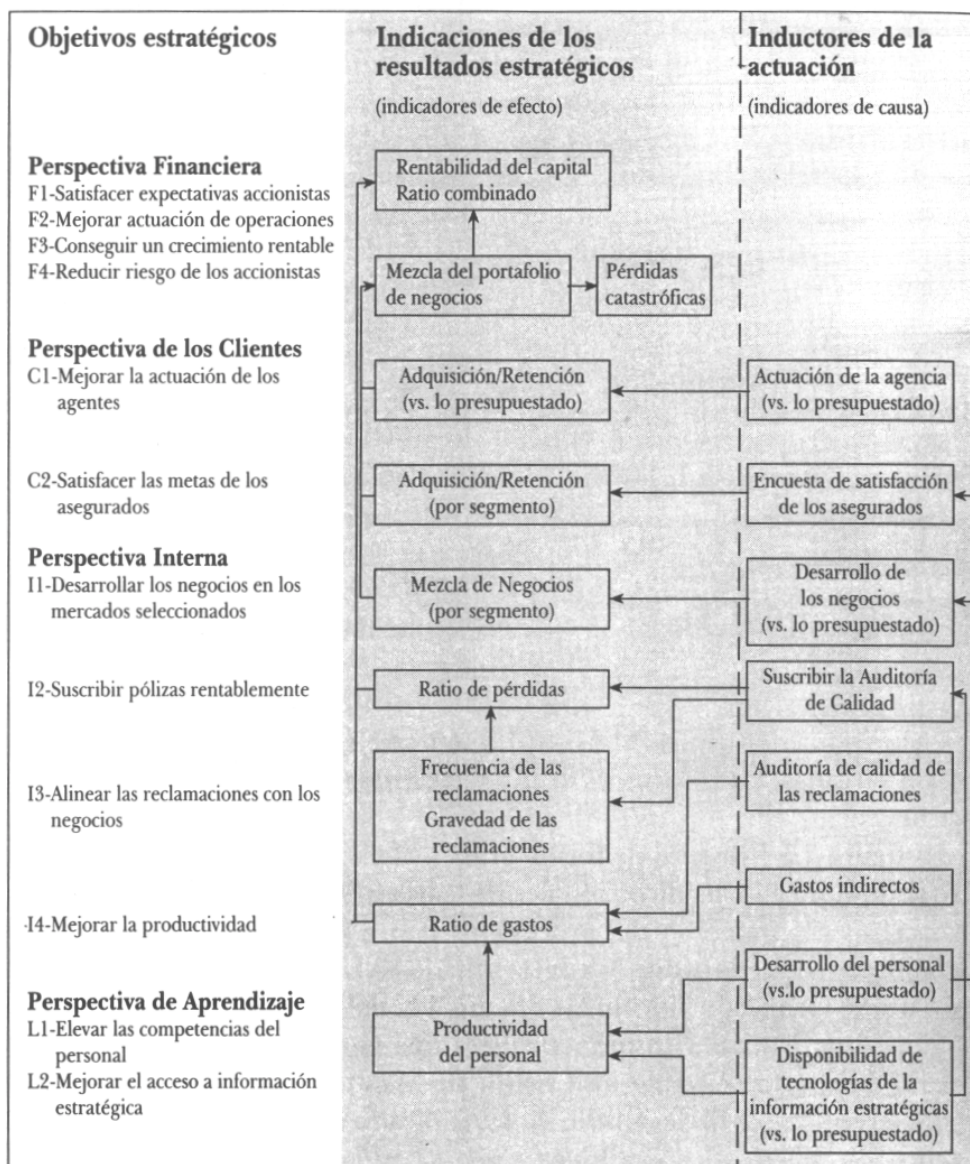


Figura 7.5. National Insurance. Relaciones de causa-efecto

variables clave en el futuro. Los indicadores de auditoría de calidad de reclamaciones y suscripción de seguros no estaban destinados a ser utilizados de

forma punitiva. La acción que se llevaría a cabo después de la revelación de una mala actuación de suscripción de seguros o de procesamiento de reclamaciones sería impartir una formación adicional, no el despido. Por lo tanto, los indicadores estaban destinados a comunicar a la organización lo específico de los nuevos procesos de trabajo. El proceso lógico de identificación de la prioridad estratégica, de los resultados estratégicos y de los inductores de la actuación conduciría a unos procesos de nuevo diseño y estructura. El proceso de medición era realmente «la cola que meneaba al perro» (de las operaciones).

El éxito definitivo de este programa de cambio total en National Insurance tardará aún un cierto tiempo en llegar y por supuesto, estará influido por muchos factores que se encuentran mucho más allá del sistema de indicaciones. Pero los ejecutivos coincidieron en confirmar que el Cuadro de Mando Integral ha sido una parte importantísima de su estrategia de cambio total y de éxito a medio plazo. El cuadro de mando, al proporcionar indicadores a corto plazo de los resultados a largo plazo, se ha convertido en el sistema de guía de National Insurance hacia el futuro.

Los casos de Metro Bank y de National Insurance ilustran el traslado de una estrategia empresarial a una estructura de indicadores. En este proceso de diseño de macronivel hemos enfatizado la importancia de especificar las relaciones entre los indicadores como base para describir la estrategia, más que la propia construcción de los indicadores individuales. Sin embargo, una vez que se ha establecido este marco general estratégico, el diseño y la selección de los indicadores concretos, o de subconjuntos de indicadores, es cuando empieza la ejecución de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral no es verdaderamente una herramienta de formulación de la estrategia. Hemos implantado cuadros de mando en organizaciones en las que la estrategia ya había sido bien articulada y aceptada en la organización. Pero hemos descubierto con frecuencia que, incluso cuando el equipo de dirección pensaba que existía un acuerdo previo sobre la estrategia de la unidad de negocio, el traslado o la traducción de esa estrategia a los indicadores operativos forzó la clarificación y nueva definición de dicha estrategia. De hecho, la estructura de los

indicadores disciplinados apoyada por el Cuadro de Mando Integral estimuló una nueva ronda de diálogo sobre el significado específico y la puesta en práctica de la estrategia. Es este debate lo que acostumbra a conducir a la elevación de los procesos de gestión específicos a asuntos de necesidad estratégica.

Disponer de un conjunto de indicadores vinculados de la actuación también permite la formación organizada a nivel ejecutivo. Al hacer explícitas las hipótesis de causa-efecto de una estrategia, los directivos pueden comprobar su estrategia y adaptarla, a medida que van aprendiendo más sobre la implantación y eficacia de sus estrategias. Este tema se explica con mayor detalle en el capítulo 12. Sin la existencia de vínculos explícitos de causa-efecto no puede darse ninguna formación estratégica.

LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FRENTE A LOS INDICADORES DE DIAGNÓSTICO ¿CUÁNTOS INDICADORES HAY O PUEDE HABER EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Considerando que cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral puede exigir entre cuatro y siete indicadores separados, es frecuente que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores. ¿Son demasiados? ¿Es posible que una organización se centre en 25 cosas diferentes? La respuesta a ambas preguntas es ¡No! Si un cuadro de mando se considera como 25 (o incluso 10) indicadores independientes, será demasiado complicado para que una organización lo absorba.

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una *sola* estrategia. Cuando se considera el cuadro de mando como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del Cuadro de Mando Integral están vinculados mediante una red de causa-efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio. Aunque es más fácil decirlo que hacerlo, los ejemplos de Metro Bank y de National Insurance, así como nuestra experiencia con

otras empresas, indican que las empresas pueden formular y comunicar, realmente sus estrategias con un sistema integrado de aproximadamente dos docenas de indicadores.

Pero la mayoría de organizaciones de hoy en día ya tienen muchos más de 16 a 25 indicadores para seguir funcionando. No creen que un Cuadro de Mando Integral que no tenga más de dos docenas de indicadores pueda ser suficiente para medir sus operaciones. Tienen razón, por supuesto, en un sentido muy limitado, pero no distinguen entre *indicadores de diagnóstico*¹ -aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata- y los *indicadores estratégicos* -aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.

Un sencillo ejemplo puede aclarar este punto. Muchos aspectos de nuestras funciones corporales deben desarrollarse dentro de unos parámetros de funcionamiento bastante estrechos para que podamos sobrevivir. Si nuestra temperatura corporal se aparta 1 o 2 grados de un ámbito normal (más allá de los 37 °C), o nuestra presión sanguínea es demasiado baja o demasiado alta, tenemos un problema grave. Pero no dedicamos una cantidad enorme de energía a optimizar nuestra temperatura corporal o nuestra presión sanguínea. Ser capaces de controlar nuestra temperatura corporal dentro de un margen del 0,01 de lo que sería óptimo no será uno de los factores estratégicos de éxito que decidirán si nos convertimos en director general de una empresa, o socio ejecutivo de una empresa consultora internacional, o catedrático en una universidad importante. Hay otros factores que son mucho más decisivos para determinar si vamos a alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales, y que para nosotros son únicos. ¿La temperatura corporal y la presión sanguínea son importantes? Rotundamente, sí. Si estas medidas sobrepasan ciertos límites de control, recibimos una señal de que tenemos

¹ Para una descripción de los indicadores de diagnóstico, ver el Capítulo 4 de la obra de Robert Simons, *Levers of Control: How Managers User Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

un problema importante que hemos de atender y solucionar inmediatamente. Pero aunque estas mediciones son necesarias, no son suficientes para la consecución de nuestros objetivos a largo plazo.

De una manera similar, las corporaciones deberían tener cientos y, quizás, miles de indicadores que puedan seguir y controlar para asegurarse de que están funcionando como es de esperar, y para señalar cuándo debe tomarse una acción correctora. Pero estos no son los inductores del éxito competitivo. Estos indicadores reflejan los «factores de higiene» necesarios para permitir que la empresa funcione. Estos indicadores deben ser monitorizados en forma de diagnóstico, y las desviaciones de las expectativas deben ser anotadas rápidamente. De hecho, se trata de la gestión por excepción.

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del Cuadro de Mando Integral, por el contrario, deben ser los sujetos de unas interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio, a medidas que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.² Después de que hubiera puesto en práctica su primer Cuadro de Mando Integral, un ejecutivo dijo: «Nuestra división siempre había medido cientos de variables operativas. Al construir un Cuadro de Mando Integral elegimos 12 indicadores como la clave para poner en práctica nuestra estrategia. De estos 12 indicadores, 7 eran mediciones completamente nuevas para la división».³

El Cuadro de Mando Integral no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se

² La importante distinción entre los indicadores monitorizados en los sistemas de control diagnóstico de una organización, y aquellas que forman parte de las interacciones continuas entre los directivos mientras examinan y debaten las dudas e incertidumbres estratégicas clave, ha sido articulada por Simons, *Levers of Control*.

³ Experiencia contada en «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady», *Harvard Business Review* (Septiembre/Octubre de 1993): 143-147.

espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización.

CÓMO ES POSIBLE QUE LES SUCEDAN COSAS MALAS A LOS BUENOS INDICADORES: LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE DIAGNÓSTICO PARA EQUILIBRAR LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Incluso los mejores objetivos a indicadores pueden ser erróneos. El Cuadro de Mando Integral nos protege contra una parte de la suboptimización miope que se presenta cuando únicamente se utiliza un solo indicador, especialmente si es financiero, para motivar y evaluar la actuación de la unidad de negocio. Pero no es to único que les sucede a los indicadores financieros. Por ejemplo, muchas empresas utilizan, en su perspectiva del cliente, la actuación de entrega puntual para los clientes seleccionados. La entrega puntual (EP) se ha convertido en un atributo muy valorado por las empresas, especialmente las fabricantes que funcionan bajo una disciplina de justo a tiempo, en que se tienen muy pocas existencias para amortiguar los casos de entregas no fiables. Sin embargo, si se presiona demasiado a un solo indicador del cliente como la EP los directivos pueden desarrollar pronto unos métodos disfuncionales para alcanzar una excelente EP. Por ejemplo, los fabricantes pueden tener unas existencias sustanciales de todos los artículos que es probable que se soliciten, para que casi cualquier solicitud pueda cumplimentarse con embarques procedentes de las existencias de mercancías acabadas. Para esta clase de empresas, la medida EP puede ser excelente pero habría grandes cantidades de fondos bloqueados en existencias a instalaciones de almacenaje y manipulación, y la empresa correría un alto riesgo de obsolescencia y deterioro. Es una forma muy cara de alcanzar unos altos niveles de EP.

Por otra parte, las empresas podrían conseguir una alta EP simplemente cotizando y comprometiéndose a unos plazos de tiempo de espera largos. Por ejemplo, un cliente puede solicitar la entrega para dentro de 18 días. La empresa, a

consecuencia de reservas de pedidos pendientes, retrasos y una confusión general en sus operaciones, se da cuenta de que no podrá realizar la entrega dentro de 18 días, y ofrece al cliente entregar a los 30 días. Puede que el cliente no esté contento con la ampliación del plazo, pero es posible que no disponga, a corto plazo, de otro proveedor del bien o servicio, y por lo tanto acepta el compromiso de la entrega a 30 días. De hecho, si la empresa entrega el día 30, habrá cumplido su objetivo de EP, pero no habrá satisfecho al cliente que había solicitado la entrega para el día 18.

Tomemos en consideración, como otro ejemplo, una medida de actuación excelente para el ciclo de innovación de la perspectiva del proceso interno: la medida del tiempo que tardan en llegar al mercado los nuevos productos y servicios. Las unidades de negocio confían en mejorar el tiempo que tardan en llegar al mercado mejorando la gestión de sus procesos de introducción del nuevo producto y aprendiendo a elaborar el producto acabado con menos días de diseño, por ejemplo. Pero, al faltar una mejora fundamental en los procesos de introducción del nuevo producto, y bajo la disciplina de adherirse a una exigente medida de la actuación del tiempo que se tarda en llegar al mercado, los directivos pueden lanzar nuevos productos que sólo son incrementalmente diferentes de los productos existentes. Han alcanzado su objetivo de actuación, pero a expensas de una innovación fundamental que pone en peligro el potencial competitivo.

Un sistema de medición total de una empresa no debe alentar la infraoptimización de cualquier medida o perspectiva. Los diseñadores deben intentar anticiparse a la infraoptimización que puede darse en un cierto indicador del Cuadro de Mando Integral, y proporcionar indicadores suplementarios que desalienten la consecución del objetivo primordial del cuadro de mando de formas indeseables. En lugar de atestar el cuadro de mando con indicadores adicionales y no estratégicos, las empresas pueden utilizar los indicadores de diagnóstico para equilibrar los indicadores estratégicos del cuadro de mando. Como ejemplo concreto, Analog Devices, una empresa que sirvió de prototipo para el Cuadro de

Mando Integral,⁴ quería contrarrestar la tentación de alcanzar unas altas EP a través de plazos largos de tiempo de espera. Por lo tanto, además de la EP, Analog midió la diferencia entre la fecha de entrega prometida y la fecha de entrega solicitada por el cliente. También medía el porcentaje de tiempo en que no podía cumplir con la fecha de entrega solicitada por el cliente. También podrían haber utilizado un indicador de diagnóstico como el ratio de rotación de existencias para rechazar la tentación de alcanzar una actuación excelente de EP mediante la acumulación grandes cantidades de existencias. Los indicadores de diagnóstico fuera del cuadro de mando, como la rotación de existencias y la diferencia entre las fechas de entregas solicitadas por el cliente y las fechas de entregas estimuladas, permiten a los directivos detectar cuándo se ha conseguido una actuación de entrega puntual por medio de acciones no deseables.

⁴ Robert S. Kaplan, Analog devices Inc.: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) y A. Schneiderman, Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts I and II», *Journal of Cost Management* (Verano 1996, Otoño de 1996).

RESUMEN

Los cuadros de mando integrales deben ser algo más que una variedad de entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. El cuadro de mando debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores del resultado, sin los inductores de la actuación, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a unas acciones infraóptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán los programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo a la unidad de negocio. Los mejores Cuadros de Mando Integral contarán tan bien la historia de la estrategia que esta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA.....	150
LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA.....	152
LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO	152
LOS RESULTADOS Y LOS INDUCTORES DE ACTUACIÓN	153
LA VINCULACIÓN CON LAS FINANZAS	154
METRO BAN K	154
NATIONAL INSURANCE COMPANY (LARGOS DESFASES CRONOLÓGICOS)	159
LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FRENTE A LOS INDICADORES DE DIAGNÓSTICO ¿CUÁNTOS INDICADORES HAY O PUEDE HABER EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	168
CÓMO ES POSIBLE QUE LES SUCEDAN COSAS MALAS A LOS BUENOS INDICADORES: LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE DIAGNÓSTICO PARA EQUILIBRAR LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	171
RESUMEN.....	174