

Un libro de  
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



Robert S. Kaplan  
David P. Norton

---

# *CUADRO de MANDO INTEGRAL*

---

(The Balanced Scorecard)



**GESTIÓN 2000**

2.<sup>a</sup> Edición

Este libro –de los reconocidos arquitectos del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral)– muestra la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la empresa. El Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de *gestión* que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

Kaplan y Norton demuestran la forma en que los altos ejecutivos de sectores como la banca, el petróleo, los seguros y la distribución, están utilizando el Cuadro de Mando Integral, tanto para guiar la gestión actual, como para marcar los objetivos de la actuación futura. Nos muestran la forma de utilizar medidas en cuatro categorías –actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, y formación y crecimiento– para alinear las iniciativas individuales, de la organización e interdepartamentales, e identificar unos procesos completamente nuevos para satisfacer los objetivos de los clientes y los accionistas.

*Continúa en la solapa posterior*

**VISITE NUESTRA WEB**

[www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com)

---

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**MANDO INTEGRAL**


**The Balanced Scorecard**

Robert S. Kaplan

David P. Norton

VISITE NUESTRA WEB  
[www.gestión300.com](http://www.gestión300.com)

800-111-1111



Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

**Gestión 2000**

**Departamento de promoción**

**Av. Diagonal, 662-664, 2ª B**

**08034 Barcelona**

**Tel. 93 492 69 70**

**Fax 93 492 69 75**

**e-mail: [info@gestion2000.com](mailto:info@gestion2000.com)**

y la recibirá sin compromiso alguno por su parte.

**VISITE NUESTRA WEB**  
**[www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com)**



# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

The Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan

David P. Norton



**GESTIÓN 2000**

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.



FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES • CUAUTITLÁN  
CAT. 11.4

CLASIFIC HD56

R3612

294094

Título original: The Balanced Scorecard: Translating strategy into action

Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton

© 1996, by The President and fellows of Harvard College

Publicado en inglés por Harvard Business School Press

© de la presente edición, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002

Traducción: Adelaida Santapau

ISBN: 978-84-8088-504-1

Depósito legal: B-53402-2008

Fotocomposición: gama, sl

Impresión: Book Print Digital

Impreso en España - Printed in Spain

---

## Índice

**CUA** 294094

|  |    |
|--|----|
| <i>Prólogo de Joan M. Amat</i> .....   | 3  |
| <i>Prefacio</i> .....  | 7  |
| Capítulo 1. La medición y la gestión en la era de la información ....          | 13 |
| Capítulo 2. ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral? ..... | 34 |

### **PRIMERA PARTE: LA FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 3. La perspectiva financiera .....  | 59  |
| Capítulo 4. La perspectiva del cliente .....   | 76  |
| Capítulo 5. La perspectiva del proceso interno .....   | 105 |
| Capítulo 6. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....                                      | 139 |
| Capítulo 7. La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia ..... | 161 |
| Capítulo 8. Estructura y estrategia .....  | 181 |

### **SEGUNDA PARTE: LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 9. Conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo .....           | 213 |
| Capítulo 10. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos .....              | 238 |
| Capítulo 11. El <i>feedback</i> y el proceso de formación estratégica .....               | 262 |
| Capítulo 12. La implantación de un programa de gestión del Cuadro de Mando Integral ..... | 283 |
| Apéndice: La construcción de un Cuadro de Mando Integral .....                            | 305 |

---

## Capítulo 1

### *La medición y la gestión en la era de la información*

Imagínese que entra en la cabina del piloto de un moderno avión a reacción, y ve que allí hay un único instrumento. ¿Qué pensaría Vd. con respecto a viajar en ese avión, después de haber tenido la siguiente conversación con el piloto?

Pregunta: Me sorprende ver que maneja Vd. el avión con la ayuda de un solo instrumento. ¿Qué es lo que mide?

Respuesta: La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio.

P: Bien. La velocidad aérea parece importante. Pero, ¿qué pasa con la altura? ¿No le ayudaría un altímetro?

R: Durante los últimos vuelos trabajé sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire.

P: Pero me acabo de dar cuenta de que ni siquiera tiene un indicador de combustible. ¿No sería útil tener uno?

R: Tiene razón; el combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en la velocidad aérea. Una vez que consiga sobresalir –ser excelente– tanto en la velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en los siguientes vuelos, en el consumo de combustible.

Sospechamos que Vd. no subiría a bordo de ese avión, después de tener esta conversación. Incluso si el piloto hiciera un trabajo excepcional en cuanto a la velocidad aérea, Vd. estaría preocupado sobre la posibilidad de



chocar con las montañas más altas, o de quedarse sin combustible. Está claro que una conversación de esta clase es una fantasía, ya que ningún piloto soñaría con conducir un vehículo complicado como un avión a reacción a través de los atestados espacios aéreos con la ayuda de un único instrumento. Los pilotos experimentados son capaces de procesar la información que les proporciona un gran número de indicadores para manejar su aeronave. Sin embargo, navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet. ¿Por qué hemos de creer que los ejecutivos necesitan algo menos que toda una batería de instrumentos para guiar a sus empresas? Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral 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. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

## LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.<sup>1</sup>

1. A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990).

La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero.<sup>2</sup> Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a su *output*. A cambio, unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores, y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Está claro que las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la tecnología de la información creaba las «semillas de la destrucción» de las empresas reguladas de servicios de la era industrial.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.<sup>3</sup> Los activos intangibles permiten que una organización:

2. Ver A.D. Chandler, J., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977) y T.H. Johnson y R.S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

3. H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987).

- desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

### *Un nuevo entorno operativo*

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento.

### FUNCIONES CRUZADAS

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.<sup>4</sup> Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

### LOS VÍNCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES

Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta

4. J. Champy y M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).

los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

## LA SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Las empresas de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena; recuerden la famosa frase de Henry Ford: «Pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro». Una vez que los clientes han satisfechos sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.<sup>5</sup>

## ESCALA GLOBAL

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

## INNOVACIÓN

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del

5. Las empresas de la era industrial utilizaron los procesos tradicionales de producción y de prestación de servicios, para suministrar diferentes modelos y opciones a diversos consumidores. Este enfoque de alto coste, no se hizo visible hasta el desarrollo de los sistemas de costes basados en las actividades, a mediados de los años 80; ver R. Cooper y R.S. Kaplan, «Measure Costs Right: Make the Right Decisions,» *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre 1988): 96-103. Ahora las empresas reconocen que, o bien, deben conseguir un mayor enfoque en los segmentos de clientes que elijan servir, o desplegar unos procesos de productos y prestación de servicios, basados en la tecnología, que permitan proporcionar una gran variedad de resultados con un bajo coste de recursos.

producto en la siguiente plataforma tecnológica.<sup>6</sup> Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es de la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

### EMPLEADOS DE NIVEL

Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual –gerentes e ingenieros– utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes. A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, marketing, dirección y administración. Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costes y reducir los tiempos de los ciclos. Como el gerente de una renovada fábrica de motores Ford dijo, «Las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Aquí, consideramos que la gente es «solucionadora» de problemas, no costes variables».<sup>7</sup>

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha conver-

6. J.L. Bower y C.M. Christensen, «Disruptive Technologies: Catching the Wave,» *Harvard Business Review* (Enero-Febrero 1995): 43-53.

7. R.S. Kaplan y A. Sweeney, «Romero Engine Plant», 9-194-032 (Boston: Harvard Business School, 1.994).

tido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir –con éxito– en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción «justo a tiempo» (JIT)
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costes
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costes basada en la actividad (ABC y ABM)
- Otorgar poder a los empleados
- Reingeniería

Para cada uno de estos programas de mejora existen ya éxitos demostrados, defensores, gurus y asesores. Cada uno de ellos compite por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. Y cada uno de ellos ofrece la promesa de la creación de un valor añadido, para muchos de los partidarios o componentes de una empresa, o puede que para todos: accionistas, clientes, proveedores y empleados. El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización tenga éxito en la nueva competencia de la era de la información.

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora han dado unos resultados decepcionantes. Es frecuente que los programas estén fragmentados. Puede ser que no estén vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

## **EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA**

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo

de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Este venerable modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.<sup>8</sup>

Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, hay que ser realistas, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

## EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y eva-

8. R.K. Elliott, «The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting», *Accounting Horizons* (Junio de 1992): 61-85.

luar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral 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 estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (ver la figura 1-1).

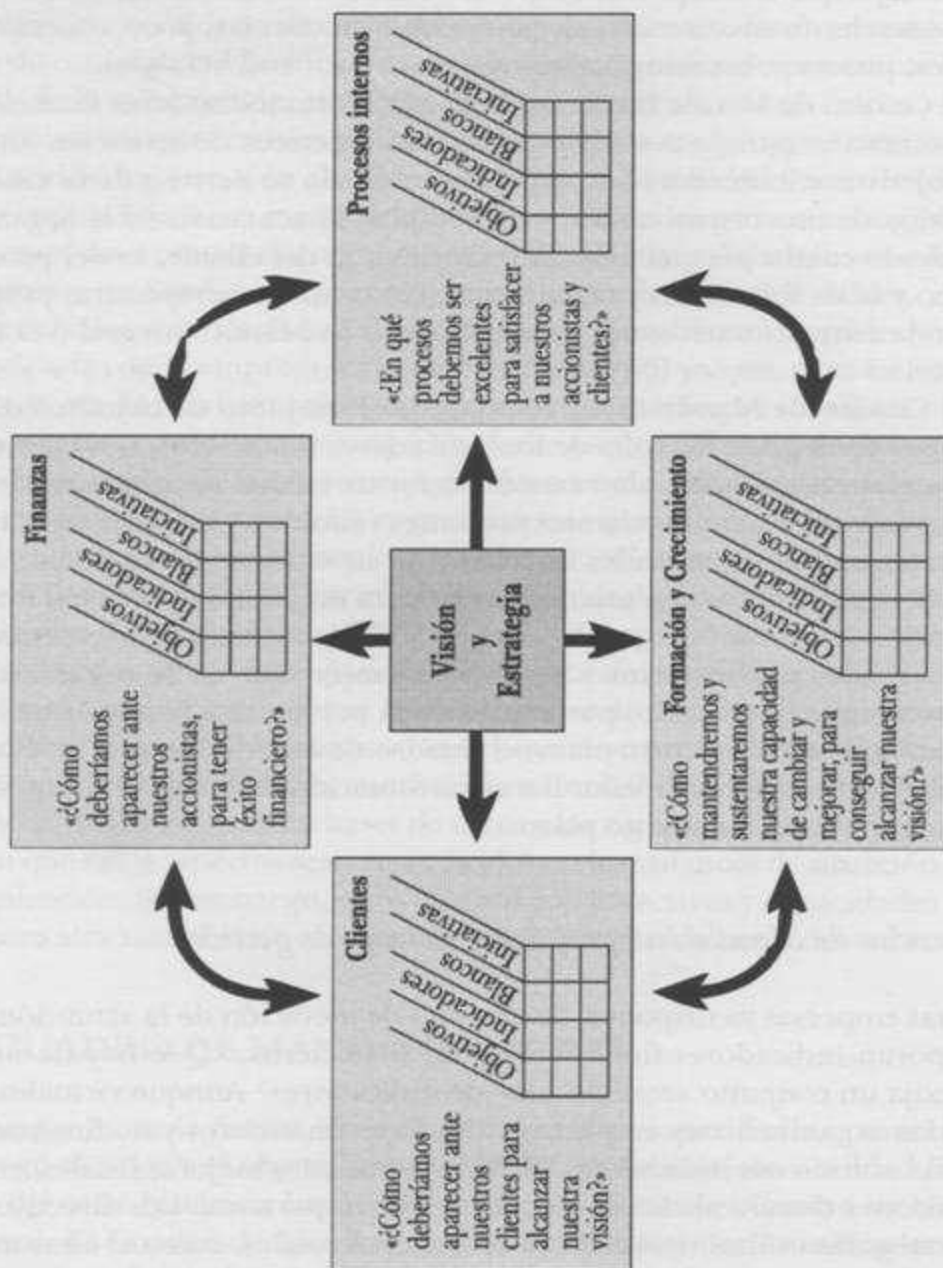
El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

### *El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión*

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto «equilibrado» de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el *feedback* y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

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. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y





Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 76. Reproducido con autorización.

Figura 1.1. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

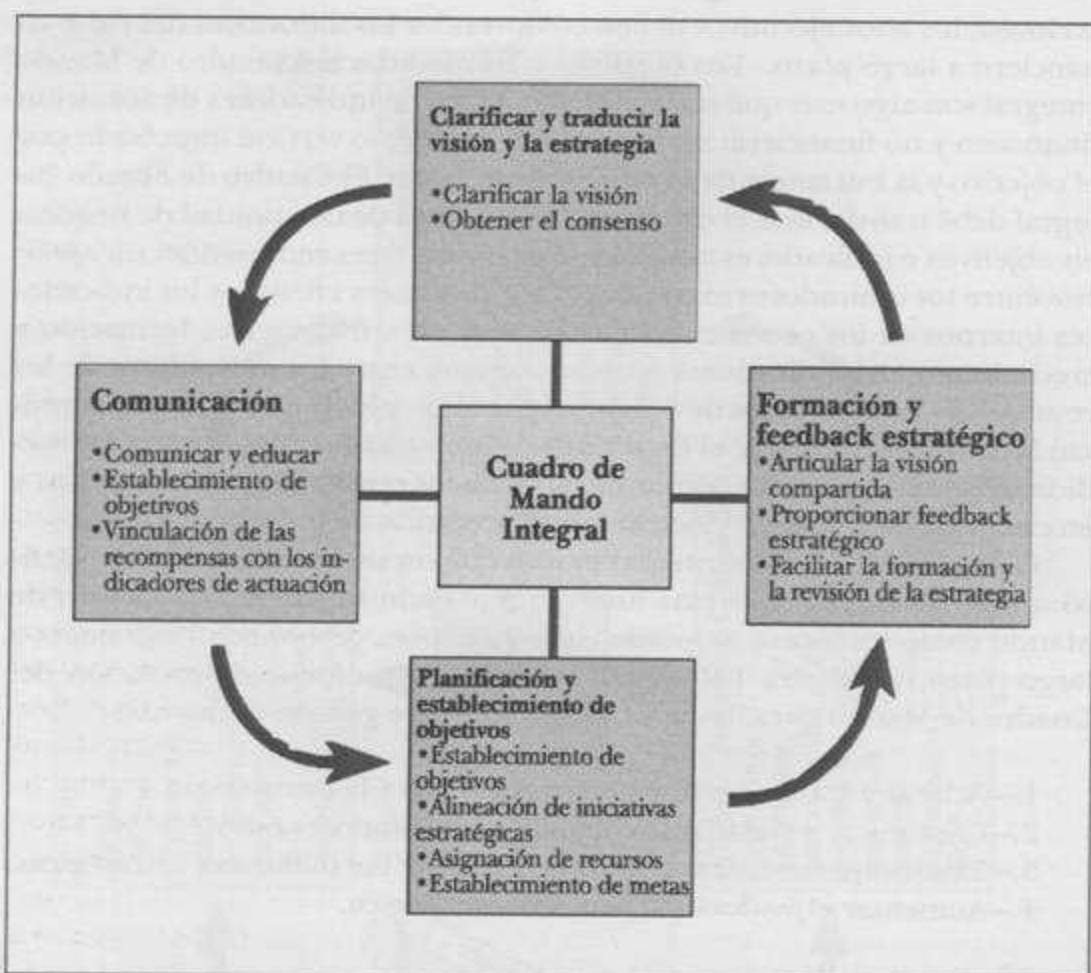
acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección *ad hoc* de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados– y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está *equilibrado* entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo (ver figura 1-2). Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.– Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.– Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.– Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.– Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

#### 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 si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de *cash flow*. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Por ejemplo, una institución financiera pensó que sus 25 más altos ejecutivos estaban de acuerdo en cuál iba a ser su estrategia: proporcionar un servicio de calidad superior a clientes seleccionados. Sin embargo, a la hora de formular los objetivos de clientes para el Cuadro de Mando, quedó claro que cada ejecutivo tenía una definición diferente de lo que representaba un servicio de calidad superior y quiénes eran los clientes seleccionados. El proceso de desarrollar indicadores operativos para el Cuadro de Mando consiguió que los 25 ejecutivos llegaran a un consenso sobre cuáles eran los



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 77. Reproducido con autorización.

**Figura 1.2.** El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.

segmentos de clientes más deseables, y los productos y servicios que el banco debía ofrecer a esos segmentos seleccionados.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una

actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

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.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos. A lo largo de toda nuestra experiencia con el diseño de programas de cuadros de mando nunca nos hemos encontrado con un equipo de gestión que haya alcanzado un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos. En general, son equipos armónicos en organizaciones bien gestionadas. El motivo de esta falta de consenso está relacionada habitualmente con la historia funcional y la cultura de la organización. Los ejecutivos tienden a realizar sus carreras dentro de una sola función. Ciertas funciones tienden a dominar las prioridades. Por ejemplo, la compañías petrolíferas tienden a estar dominadas por enfoques técnicos y de costes de las refinerías a expensas del marketing, mientras que las empresas de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y marketing, a expensas de la tecnología y la innovación. Las empresas de alta tecnología tienen una fuerte cultura de ingeniería y tecnología, y la producción acostumbra a ser algo así como un hijastro. Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

## 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 de una empresa, los tableros de anuncios, vídeos e incluso 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. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual (EP) en el Cuadro de Mando de la unidad de negocio puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una máquina en concreto, o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

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. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

## PLANIFICACIÓN, 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 Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos de-

ben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más. Hay objetivos financieros de organizaciones que han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido, o un aumento del 150 % de las ventas durante los cinco años siguientes. Una empresa electrónica fijó como objetivo financiero crecer a una tasa de casi el doble de la tasa de crecimiento que se esperaba de sus clientes.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el *benchmarking* para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores 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 espectaculares. 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. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. Y a diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costes (la lógica del cortar y quemar), el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costes. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando, como unas espectaculares reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último. A través de una serie de relaciones de causa y efecto, incorporadas en el Cuadro de Mando Integral, estas capacidades pueden, eventualmente, traducirse en una actuación financiera superior.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

#### AUMENTAR EL *FEEDBACK* Y LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir *feedback* sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de

la figura 1.2, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El proceso de comunicación y alineación, el segundo proceso de la figura 1.2, 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 un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica —el tercer proceso de la figura 1.2— define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio.

Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura 1.2 son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por sí solos, son insuficientes. Serían adecuados para un mundo más sencillo. La teoría que se esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es que el capitán del barco (el director general) determina la dirección y la velocidad del barco (la unidad de negocio). Los marineros (los directivos y empleados de primera línea) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán. Se establecen unos sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de *feedback* de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante. Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione si esos resultados planeados siguen siendo deseables. Tampoco se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como defectos, y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado.

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de



la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir *feedback* sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. La situación se acerca más a la metáfora de lo que sería participar en una regata a vela, altamente competitiva, con un tiempo y unas condiciones del mar cambiantes, que a gobernar un barco aislado, a través de un medio ambiente estable hasta llegar a su destino. En una regata sigue existiendo una cadena de mando. Pero el capitán está vigilando constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en la conducta de los competidores, a las capacidades del equipo y del barco, a las condiciones del viento y a las corrientes del agua. Y el capitán ha de recibir información procedente de una multitud de fuentes, tales como la observación personal, los instrumentos y las mediciones, y especialmente el consejo de los tácticos del barco que además inspeccionan las condiciones para que les sea posible idear planes para aprovechar los cambios ambientales y para contrarrestar el comportamiento de los competidores.

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización.<sup>9</sup> Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle.<sup>10</sup> El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de *feedback* sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito —el proceso de formación de doble bucle—. Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las

9. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 20.

10. Para un amplio comentario de la formación de un sólo o doble bucle en los procesos de gestión, ver Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996); y «Teaching Smart People How To Learn», *Harvard Business Review* (Mayo-Junio 1.991): 99-109.

asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo pasará antes de que las mejoras en la calidad del producto y la entrega puntual conduzcan a una cuota incrementada del negocio de los clientes y a unos márgenes más elevados sobre las ventas existentes, y cuán grande será el efecto? Con una cuantificación de este tipo de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

Si los empleados y directivos de una organización han cumplido con los inductores de la actuación –como la formación de los empleados, la disponibilidad de sistemas de información, el desarrollo de nuevos productos y servicios– el fallo en la consecución de los resultados esperados –por ejemplo, mayores ventas o múltiples productos vendidos por cliente– indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida. Esta clase de evidencia de no conformidad debe tomarse muy en serio. Los directivos deben iniciar un intenso diálogo para revisar las condiciones del mercado, las propuestas de valor que están presentando a los clientes seleccionados, el comportamiento de los competidores y las capacidades internas. El resultado puede muy bien ser que reafirme la creencia en la estrategia actual, pero que ajuste la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral. Por otro lado, las revisiones intensivas de la estrategia pueden poner de relieve que se necesita una estrategia enteramente nueva –un resultado de formación de doble bucle– a la vista de los nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Cuadro de Mando habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Nuestra experiencia nos dice que este proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial.

Este proceso de formación y *feedback* estratégico, completa el bucle representado en la figura 1.2. El proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación, para los períodos venideros.

## RESUMEN

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,

- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

---

## Capítulo 2

### *¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?*

Las mediciones son importantes: «Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo». El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

### **LOS INDICADORES FINANCIEROS**

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el «lenguaje de los negocios». Se conoce la existencia de registros contables de transacciones financieras que datan de hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios, los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales. Unos cuantos siglos más tarde, durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble. Durante el siglo XIX, la Revolución Indus-

trial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, de máquinas-herramientas y de venta al detall. Las innovaciones en la medición de la actuación financiera de estas organizaciones, jugaron un papel vital en su floreciente crecimiento.<sup>1</sup> Y las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la inversión (ROI) y los presupuestos de caja y de explotación, fueron críticas para el gran éxito de la empresas de principios del siglo XX como DuPont y General Motors.<sup>2</sup> La tendencia, posterior a la Segunda Guerra Mundial, de diversificar las empresas creó una demanda intracorporativa, así como informes y evaluación de la actuación de las unidades de negocio, una práctica utilizada ampliamente por empresas diversificadas como General Electric, y que se hizo famosa, si no célebre, por los rigurosos informes y controles financieros de Harold Geneed en IT&T.

Ahora, cuando nos hallamos al final del siglo XX, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Sin embargo, muchos comentaristas han criticado el amplio, e incluso exclusivo, uso de las mediciones financieras en los negocios.<sup>3</sup> En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Veamos un ejemplo concreto. La FMC Corporation a lo largo de los años 70 y 80 produjo una de las mejores actuaciones financieras entre todas las grandes corporaciones norteamericanas. Sin embargo, en 1992 un nuevo equipo de gestión realizó una revisión estratégica para determinar la mejor evolución futura para aumentar al máximo el valor de los accionistas. La revisión sacó la conclusión de que, a pesar de que seguía siendo necesaria una excelente actuación de funcionamiento a corto plazo, la empresa debía lanzar una nueva estrategia de crecimiento. Larry Brady, presidente de FMC, recordaba:

*Siendo una empresa altamente diversificada, (...) la medida de los rendimientos sobre el capital empleado (ROCE) era especialmente importante para*

1. A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977), y H.T. Johnson y R.S. Kaplan, «Nineteenth-Century Cost Management Systems,» Cap.2 de *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

2. Johnson y Kaplan, «Controlling the Vertically Integrated Firm: The Du Pont Powder Company to 1914,» Cap. 4, y «Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s» Cap. 5 de *Relevance Lost*.

3. Algunas de estas críticas aparecen en el apéndice a este capítulo.

*nosotros. Al llegar a fin de año recompensábamos a los gerentes de división que alcanzaban una actuación financiera prevista. Habíamos dirigido la empresa así durante los 20 años anteriores y habíamos tenido éxito. Pero cada vez era menos claro de dónde vendría el crecimiento futuro y hacia dónde debía mirar la empresa para conseguir entrar con éxito en áreas nuevas. Nos habíamos convertido en una empresa con un alto rendimiento sobre las inversiones, pero teníamos menos potencial de crecimiento futuro. Tampoco estaba claro en nuestros informes financieros la clase de progresos que estábamos haciendo a la hora de poner en práctica iniciativas a largo plazo.*<sup>4</sup>

Es inevitable que, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se hagan trueques que limiten la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento. Y aún peor, la presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo del mercado. A corto plazo, el modelo de contabilidad financiera informa que estos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, incluso cuando las reducciones han canibalizado las existencias de activos de una empresa, y su capacidad de creación de un valor económico futuro. Por otra parte, una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de unos precios altos o un menor servicio. A corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Aquí tenemos otro ejemplo. Hasta mediados de los años 70, Xerox había disfrutado de un virtual monopolio en las fotocopadoras de papel normal. Xerox no vendía sus máquinas; las alquilaba, y percibía unos ingresos por cada copia que se hacía en esas máquinas. Las ventas y los beneficios procedentes del alquiler de máquinas y de artículos como papel y *toner* eran grandes y crecientes. Pero los clientes, aparte de la preocupación por el alto coste de las copias, para lo que no había ninguna alternativa disponible, estaban contrariados por la alta tasa de averías y mal funcionamiento de esas máquinas tan caras.<sup>5</sup> En lugar de volver a diseñar las máquinas para que se averiaran con menor frecuencia, los ejecutivos de Xerox vieron una oportu-

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

5. Esta relación ha sido adaptada de Joseph M. Juran, «Made in U.S.A.: A Renaissance in quality», *Harvard Business Review* (Julio-Agosto 1993): 45.

nidad de incrementar aún más sus resultados financieros. Permitieron la compra directa de sus máquinas, y luego establecieron una amplia fuerza de servicio técnico, como un centro de beneficios separado, para reparar las máquinas averiadas en el domicilio de los clientes. A consecuencia de la demanda de estos servicios, esta división se convirtió pronto en un contribuyente sustancial al crecimiento de los beneficios de Xerox. Además, como no podía hacerse nada mientras se esperaba a que llegara el técnico de averías, las empresas compraban máquinas adicionales, y por lo tanto las ventas y los beneficios crecieron aún más. Así pues, todos los indicadores financieros –crecimiento de ventas y beneficio, rendimiento sobre las inversiones– señalaban la existencia de una estrategia de mucho éxito.

Pero los clientes seguían enfadándose día a día. Ellos no querían que su proveedor fuera excelente en tener una soberbia fuerza de servicio a domicilio. Lo que ellos querían eran unas máquinas rentables que no se averiaran. Cuando los competidores japoneses y estadounidenses fueron capaces de ofrecer máquinas que producían copias de una calidad parecida o aún mejor, que no se averiaban, y que tenían un precio menor, fueron acogidos con los brazos abiertos por los insatisfechos y desleales clientes de Xerox.

Xerox, una de las empresas norteamericanas de más éxito entre 1955 y 1975, casi quebró. Sólo con un nuevo director general, que sentía pasión por la calidad y el servicio al cliente y que la comunicó a toda la organización, pudo hacer que la empresa diera un giro notable durante los años 80.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

## **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Por ejemplo,



*Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.  
Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado.*

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización.<sup>6</sup> Pero las declaraciones de misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó: «Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida».<sup>7</sup>

Como ejemplo concreto, Norman Chambers, el director general de Rockwater, una empresa de construcciones submarinas, dirigió un esfuerzo de dos meses de duración, entre ejecutivos de alta dirección y jefes de proyecto, a fin de desarrollar una declaración detallada de misión. Muy poco después de haber distribuido esta declaración de misión, Chambers recibió una llamada telefónica de un jefe de proyecto que se encontraba en una plataforma de perforación en medio del mar del Norte. «Norm, quiero que sepas que yo creo en la declaración de misión. Quiero actuar de acuerdo con la declaración de misión. Estoy aquí con un cliente. ¿Qué es lo que se supone que tengo que hacer? ¿Cómo debería comportarme cada día, durante toda la vida de este proyecto, para cumplir con nuestra declaración de misión?» Chambers se dio cuenta de que existía un gran vacío entre la declaración de misión y las acciones diarias de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Tal como comentamos en el capítulo 1, las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia

6. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 134.

7. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990).

empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y *no* como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

### *Las perspectivas financieras*

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*. En el capítulo 3 trataremos los vínculos entre la estrategia del negocio y sus objetivos e indicadores para la perspectiva financiera.

### *La perspectiva del cliente*

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clien-

tes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. El capítulo 4 presenta una amplia discusión sobre el desarrollo de objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

### *La perspectiva del proceso interno*

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado



Figura 2.1. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.

valora. Los objetivos del CMI de los procesos internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno (ver figura 2.1). Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la *onda corta* de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la *onda larga* —o ciclo— de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos in-

ternos vitales. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta. El capítulo 5 contiene muchos ejemplos de la forma en que las empresas están formulando objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno.

### *La perspectiva de formación y crecimiento*

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados– junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en

los clientes. Estos temas se tratan de forma más detallada en el capítulo 6.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

## LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES MÚLTIPLES DEL CUADRO DE MANDO PARA FORMAR UNA SOLA ESTRATEGIA

Puede que muchas empresas ya estén utilizando una mezcla de medidas financieras y no financieras, incluso en revisiones de alta dirección y para comunicar con el consejo de administración. Especialmente en los últimos años, el enfoque renovado sobre los clientes y la calidad del proceso ha hecho que muchas organizaciones sigan la pista y comuniquen medidas sobre la satisfacción y quejas de los clientes, los niveles de defectos del proceso y los productos, y fechas de entrega no cumplidas. En Francia, las empresas han desarrollado y utilizado durante más de dos décadas el *Tableau de Bord*, un Cuadro de Mando de indicadores clave del éxito de las organizaciones. El *Tableau de Bord* ha sido diseñado para ayudar a los empleados a «pilotar» la organización gracias a la identificación de factores clave del éxito, especialmente aquellos que pueden medirse como las variables físicas.<sup>8</sup> Un Cuadro de Mando de indicadores financieros y no financieros ¿proporciona un «Cuadro de Mando Integral»?

Nuestra experiencia es que los mejores Cuadros de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. La metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el Cuadro de Mando ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de *feedback* que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

8. M. Lebas, «Managerial Accounting in France; Overview of Past tradition and Current Practice,» *European Accounting Review* 3, nro.3 (1994): 471-487.

### *Las relaciones de causa-efecto*

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción. Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para que el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del Cuadro de Mando en la perspectiva interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Ahora ya podemos ver cómo toda una cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI (figura 2.2).

De una forma similar, el trabajo reciente en la cadena de beneficio del servicio ha puesto de relieve las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y, finalmente, la actuación financiera.<sup>9</sup>

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las rela-

9. J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work», *Harvard Business Review* (Marzo-Abril 1.994) 164-174.

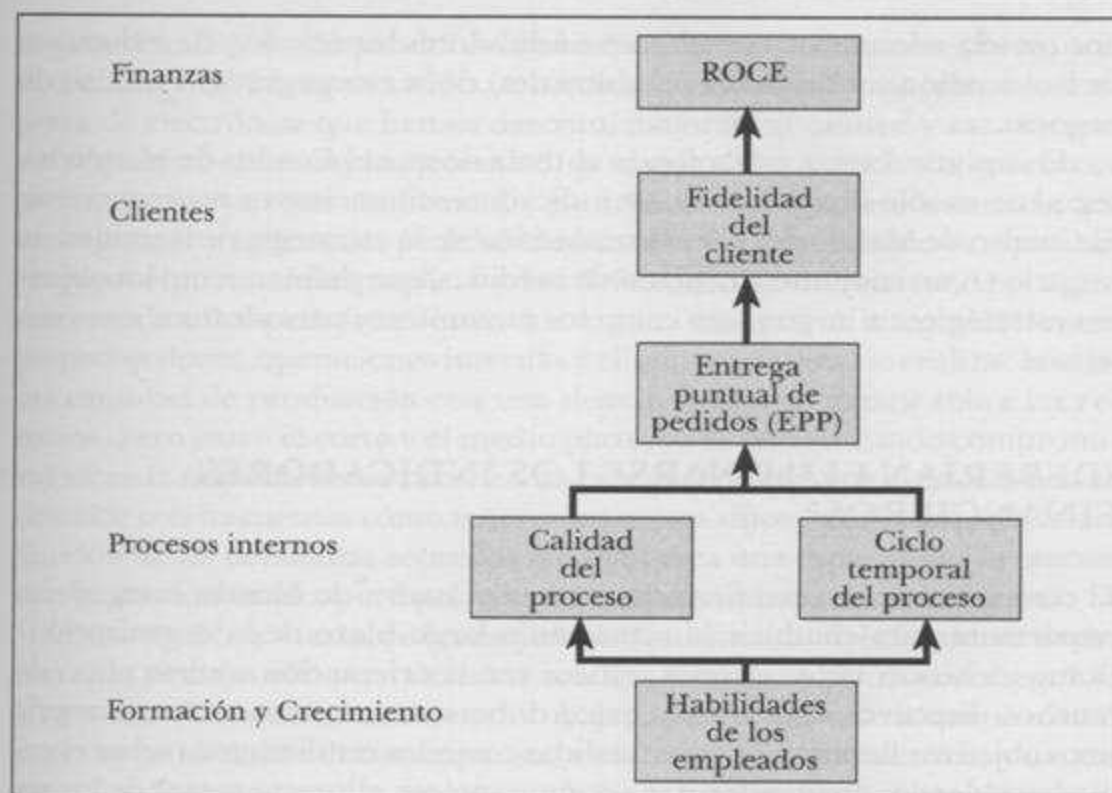


Figura 2.2.

ciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

### *Los inductores de la actuación*

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación –como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos–, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener



una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.

El capítulo 7 trata más a fondo el tema de que el Cuadro de Mando Integral no es sólo una colección de indicadores financieros y no financieros. El Cuadro de Mando debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

### **¿DEBERÍAN ELIMINARSE LOS INDICADORES FINANCIEROS?**

El componente objetivo financiero de un Cuadro de Mando Integral ¿es importante para conducir la actuación a largo plazo de la organización? Como ya hemos visto, algunos críticos ven la orientación a corto plazo de muchos directivos, que surgen y son inherentes al intento de conseguir unos objetivos financieros para medidas como los rendimientos sobre el capital empleado, dividendos por acción o incluso el precio actual de las acciones. Hay varios críticos que abogan por la completa eliminación de las medidas financieras, a la hora de medir la actuación de la unidad de negocio. Arguyen que en la competición global, conducida por la tecnología y de cara al cliente, las medidas financieras proporcionan unas directrices de éxito muy pobres. Instan a los directivos para que se centren en la mejora de la satisfacción del cliente, de la calidad, de los tiempos de los ciclos, y de las habilidades y motivación de los empleados. De acuerdo con esta teoría, a medida que las empresas hagan mejoras fundamentales en sus operaciones, las cuentas financieras se arreglarán solas.

No todas las empresas son capaces de transformar las mejoras en calidad y en satisfacción del cliente en resultados financieros de un mínimo aceptable. Tomemos el ejemplo de una empresa de electrónica que durante el período de 1987 a 1990 había hecho unas notables mejoras en su actuación de calidad y de entrega puntual. La tasa de defectos cayó en un factor de 10, la rentabilidad se duplicó, y las fechas de entrega incumplidas cayeron de un 30 % al 4 %. Sin embargo, estas importantes mejoras en calidad, productividad y en el servicio al cliente no consiguieron producir beneficios financieros. Durante el mismo periodo de tres años, esta empresa que antes estaba en crecimiento tuvo una actuación financiera pobre y los desilusionados accionistas vieron como el precio de las acciones de la empresa bajaba un 70 %.

¿Cómo pudo darse un resultado tan anómalo? Muchos programas de

mejora de calidad y de productividad expanden en gran manera la capacidad efectiva de la organización. A medida que las empresas, como la empresa de electrónica que hemos descrito, mejoran su calidad y sus tiempos de respuesta, eliminan la necesidad de construir, inspeccionar y rehacer productos que no son conformes, y ya no necesitan gente o sistemas para reprogramar y agilizar los pedidos demorados. En general, una vez que una empresa elimina el desperdicio y los defectos, deja de rehacer, reprogramar, cambiar los pedidos y los envíos, y gana una mayor integración entre los proveedores, operaciones internas y clientes, es capaz de realizar la misma cantidad de producción con una demanda mucho menor sobre los recursos. Pero entre el corto y el medio plazo, ya se han realizado compromisos sobre la mayoría de los recursos de la organización; una situación que se describe con frecuencia cómo tener unos costes «fijos» altos. Así pues, la reducción de las demandas sobre los recursos crea una capacidad a la que no se está acostumbrado, pero pocas reducciones sustanciales en los gastos.

Pero ¿qué hay acerca de las mejoras en satisfacción del cliente, es decir, entregar pedidos con cero defectos con una perfecta y puntual entrega? Si las ventas a clientes se mantienen o bajan, puede deberse a que éstos no están en condiciones de recompensar a sus mejores proveedores con un aumento en las compras. La empresa que hemos descrito antes era el proveedor número uno para muchos de sus clientes. Los clientes pueden querer quedarse con uno o dos proveedores, a fin de no depender completamente de un único proveedor. Si los clientes no pueden o no quieren darle más volumen de negocio a un proveedor, y si el proveedor se resiste a despedir empleados (nada irrazonable, ya que los empleados fueron la fuente de las mejoras de calidad, productividad y servicio al cliente), las mejoras operativas no se traducen fácilmente en una rentabilidad más alta. Los resultados financieros mejorados no son un resultado automático del programa de mejora operativa para mejorar la calidad y reducir los tiempos de los ciclos.

Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos. No todas las estrategias a largo plazo son rentables. En los años 80, a IBM, Digital Equipment Corporation y General Motors no les faltaba visión a largo plazo. Estas empresas hicieron enormes inversiones en tecnologías de fabricación muy avanzadas, así como en calidad e investigación y desarrollo. Pero las visiones que les guiaban y su modelo de negocio para tener éxito diferían de lo que sus mercados estaban recompensando en ese momento. No reconocieron lo suficientemente pronto que

el fracaso de sus indicadores financieros en responder a su estrategia de inversión era un claro aviso de que tenían que volver a examinar las asunciones básicas de su estrategia. El fracaso en la conversión de una actuación operativa mejorada en una actuación financiera mejorada debe hacer volver a los ejecutivos al tablero de dibujo, para pensar de nuevo en la estrategia de la empresa o en sus planes de puesta en práctica.

Las empresas con una actuación de funcionamiento muy mejorada han de identificar la forma de aumentar las ventas a los clientes existentes, la forma de comercializar los nuevos productos con capacidades atractivas, y cómo comercializar los productos y servicios de la empresa a clientes y segmentos de mercado completamente nuevos. Estos nuevos segmentos, inicialmente inaccesibles, pueden convertirse en valiosos clientes gracias a las capacidades mejoradas, en cuanto a menor coste, una actuación superior, y una mejor calidad, entrega y servicio al cliente.

Un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. El Cuadro de Mando Integral ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros. Por último, deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando con los objetivos financieros. El Cuadro de Mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que dimanan de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

## **CUATRO PERSPECTIVAS: ¿SON SUFICIENTES?**

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Aún no conocemos empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, algunas personas han expresado su preocupación respecto a que, a pesar de que el Cuadro de Mando Integral reconoce, explícitamente, los intereses de los accionistas y los clientes, no incorpora explícitamente los intereses de otros grupos de interés como los empleados, los proveedores y la comunidad. Es cierto que la perspectiva de los empleados está incorporada

virtualmente en todos los Cuadros de Mando dentro de la perspectiva de formación y crecimiento. De forma similar, si unas fuertes relaciones con los proveedores forman parte de la estrategia que conduce a un avance espectacular de cara al cliente y/o a una actuación financiera, los inductores de las medidas del resultado y de la actuación en las relaciones con los proveedores, deben ser incorporados dentro de la perspectiva de proceso interno de la organización. Pero creemos que no todos los grupos de interés tienen derecho de forma automática a tener una posición en el Cuadro de Mando de una unidad de negocio. Los resultados y los inductores de la actuación del Cuadro de Mando deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización.

Tomemos el ejemplo de una empresa química que deseaba crear una perspectiva completamente nueva, para reflejar las consideraciones medioambientales. Les desafiamos: **294094**

*Mantener limpio el medio ambiente es importante. Las empresas deben cumplir las leyes y las reglas, pero este cumplimiento o conformidad no parece ser la base de una ventaja competitiva.*

El director general y otros altos ejecutivos respondieron inmediatamente:

*No estamos de acuerdo. Nuestra franquicia se encuentra bajo grandes presiones en muchas de las comunidades en que operamos. Nuestra estrategia es ir mucho más allá de lo que exigen las leyes y normas actuales, a fin de que en todas las comunidades se nos vea, no sólo como unos ciudadanos corporativos respetuosos de la ley, sino como ciudadanos corporativos sobresalientes, desde el punto de vista tanto medioambiental como por crear unos trabajos productivos, seguros y bien pagados. Si las normas se endurecen, algunos de nuestros competidores pueden perder su franquicia, pero nosotros esperamos habernos ganado el derecho a seguir adelante con nuestras operaciones.*

Todos ellos insistieron en que una actuación medioambiental y de cara a la comunidad era la parte central de la estrategia de esa empresa, y tenía que ser una parte integral de su Cuadro de Mando.

Así pues, todos los intereses de los grupos de interés, cuando son vitales para el éxito de la estrategia de la unidad de negocio, pueden ser incorporados a un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, los objetivos de los grupos de interés no deben ser añadidos al Cuadro de Mando a través de un conjunto aislado de medidas que los directivos deben mantener «controladas». Otros sistemas de control y de mediciones pueden establecer los requisitos de diagnóstico y de conformidad, de una forma mucho más eficaz

que el Cuadro de Mando Integral.<sup>10</sup> Las medidas que aparecen en el Cuadro de Mando Integral deberían estar completamente, integradas en la cadena de vinculaciones de acontecimientos causales que definen y cuentan la historia de la estrategia de la unidad de negocio.

## **LA UNIDAD ORGANIZATIVA PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Algunas empresas operan dentro de un solo sector económico. Es cierto que algunas de las primeras aplicaciones del Cuadro de Mando Integral fueron para empresas en posiciones particulares del sector de los semiconductores, como Advanced Micro Devices (AMD) y Analog Devices, o en un segmento concreto del sector de los ordenadores, como Apple Computer. Estas empresas desarrollaron cuadros de mando integrales que además eran cuadros de mando corporativos (el término utilizado en Analog Devices). Sin embargo, la mayoría de las corporaciones son tan variadas que construir un Cuadro de Mando a nivel corporativo puede ser una primera empresa difícil. Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando, que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN. Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando Integral, es averiguar si la unidad de la organización tie-

10. Simons, *Levers of Control*.

ne (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada. En lugar de ello, los objetivos y medidas del Cuadro de Mando pueden terminar siendo un promedio o una mezcla de varias estrategias distintas. Por ejemplo, al principio, intentamos ayudar a una empresa de gases industriales a crear un Cuadro de Mando. Desde el primer momento quedó claro que la empresa tenía tres unidades de negocio distintas, y cada una de ellas estaba definida por un canal único de distribución que tenía diferentes estrategias y clientes. Se demostró que era mucho más sencillo construir cuadros de mando para cada UEN individual, definida por sus canales únicos de distribución.

Sin embargo, es frecuente que incluso las corporaciones que engloban varias UEN, que son en cierto modo independientes, hayan empezado a desarrollar un cuadro de mando Integral a nivel corporativo. Esta clase de Cuadro de Mando de nivel corporativo establece un marco común, una plantilla corporativa, sobre los temas y puntos de vista comunes que deben ser puestos en práctica en los cuadros de mando desarrollados en la UEN individual. El cuadro de mando corporativo también establece la forma en que la corporación añade valor, más allá del valor creado por la colección de UEN que operan como unidades independientes. Este papel de la corporación como creadora de valor es citado por Goold.<sup>11</sup> El capítulo 8 trata más a fondo el tema de la integración de los cuadros de mando de las UEN en el más amplio marco corporativo.

## **¿POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO O MOTIVACIÓN POR LAS COMPETENCIAS CENTRALES / CAPACIDADES?**

En este libro, enfocaremos la estrategia como la elección de los segmentos de mercado y de cliente que la unidad de negocio tiene la intención de servir, la identificación de los procesos críticos internos en que la unidad debe sobresalir, para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes que se encuentran en los segmentos de mercado seleccionados, y la selección de las capacidades individuales y de la organización exigidas por los objetivos internos, de clien-

11. M. Goold, A. Campbell, y M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994).

tes y financieros. Este enfoque es consistente con el análisis de la industria y de la competencia que se articula en varios de los libros sobre estrategia corporativa de Michael Porter.<sup>12</sup> Hemos visto que este enfoque funciona bien en docenas de organizaciones, tal como mostraremos en próximos capítulos.

Por otra parte, algunas empresas compiten explotando capacidades únicas, recursos y competencias centrales.<sup>13</sup> Por ejemplo, Honda apalanca sus capacidades de diseño y construcción de soberbios motores en segmentos de mercado –motocicletas, automóviles, cortadoras de césped, utilitarios– en los que esta capacidad les proporciona una ventaja competitiva. Canon equilibra sus capacidades, de calidad mundial, en óptica y miniaturización, que se desarrollaron inicialmente para las cámaras, con otros productos, como las máquinas copiadoras y de fax y las impresoras para ordenador. Las empresas que despliegan una estrategia basada en las competencias centrales o unas capacidades únicas puede que deseen iniciar sus procesos de planificación estratégica identificando estas competencias y capacidades críticas para sus perspectivas de proceso interno, y luego, para la perspectiva del cliente, seleccionando segmentos de clientes y de mercado en que estas competencias y capacidades son de la máxima importancia para entregar valor al cliente.

El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma.<sup>14</sup> Puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio. Para cualquier enfoque que la alta dirección de la UEN utilice para formular su estrategia, el Cuadro de Mando Integral le proporcionará un mecanismo inapreciable para traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes.

12. M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, a.980) y *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

13. C.L. Prahalad and G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review* (Mayo-Junio 1990): 79-91; R. Hayes, «Strategic Planning-Forward in Reverse», *Harvard Business Review* (Noviembre-Diciembre 1985): 111-119; y D.J. Collis y C.A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (Julio-Agosto 1995): 118-128.

14. Sin embargo, a medida que muchas organizaciones empiezan a desarrollar cuadros de mando integrales, se dan cuenta, pronto, de que les falta consenso respecto a la estrategia de su unidad de negocio. En tales casos, el desarrollo de los objetivos y medidas del Cuadro de Mando Integral, se convierte en el catalizador de un proceso, más preciso, de formulación de la estrategia, entre la alta dirección.

## **APÉNDICE: LAS LIMITACIONES DE LAS MEDICIONES FINANCIERAS DE LA ACTUACIÓN DE NEGOCIOS**

Existen varios informes que han expresado la preocupación con respecto a un énfasis excesivo sobre las medidas financieras de la actuación corporativa. El proyecto Harvard Business School Council on Competitiveness identificó las siguientes diferencias sistemáticas entre las inversiones realizadas por corporaciones norteamericanas y las realizadas en Japón y Alemania:

- El sistema norteamericano apoya menos las inversiones corporativas a largo plazo, a causa del énfasis puesto en la mejora de los rendimientos a corto plazo, para influir en los precios actuales de las acciones.
- El sistema norteamericano favorece aquellas formas de inversión en que los rendimientos son más fácilmente mensurables: ello conduce a una infrainversión en activos intangibles –innovación de productos y procesos, capacitación de los empleados, satisfacción del cliente–, cuyos rendimientos a corto plazo son más difíciles de medir.
- El sistema norteamericano conduce a un exceso de inversión en activos que pueden ser valorados fácilmente (como, por ejemplo, a través de fusiones y adquisiciones) y a una infrainversión en proyectos de desarrollo interno, cuyos rendimientos son más difíciles de valorar.
- El sistema norteamericano permite que las empresas con bases de activos muy fuertes (como recursos naturales, empresas de bienes de consumo con unas marcas muy potentes y empresas cinematográficas y de radiodifusión) operen de una forma ineficaz, sin explotar totalmente sus activos infravalorados, siempre que los ingresos a corto plazo sean satisfactorios. Convertir en efectivo el valor procedente de los activos de estas empresas exige costosas innovaciones financieras, que comprenden ofertas públicas de adquisición hostiles, adquisición apalancada de la totalidad de las acciones y la emisión de bonos basura.<sup>15</sup>

Recibimos evidencias adicionales procedentes de inversores externos, que expresan su insatisfacción al ver únicamente, informes financieros de actuaciones pasadas. Quieren información que les ayude a prever la actuación futura de empresas en las que ellos han invertido su capital (o en las que están pensando invertir). Por ejemplo, Peter C. Lincoln, vicepresidente de la U.S. Steel and Carnegie Pension Fund, manifestó: «La medición de la actuación no financiera –como la medición de la satisfacción del cliente, o la velocidad con que los nuevos productos salen de la fase de desarrollo–

15. Michael E. Porter, «*Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment system*», *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre 1992): 73.



sería muy útil para los inversores y los analistas. Las empresas deberían difundir esta clase de información, a fin de proporcionar un cuadro completo de sus operaciones». <sup>16</sup>

La preocupación respecto al excesivo énfasis en las medidas de la actuación financiera ha llegado incluso a la más importante de las asociaciones profesionales de contables públicos estadounidenses. Un comité especial de alto nivel sobre los informes financieros del American Institute of Certified Public Accountants, reforzó nuestra preocupación respecto a la dependencia exclusiva de informes financieros para medir la actuación de las empresas: «El usuario se centra en el futuro, mientras que los informes de las empresas actuales se centran en el pasado. A pesar de que la información sobre el pasado es un indicador útil de la actuación futura, los usuarios también necesitan una información que mire hacia delante». El comité reconoció la importancia de informar sobre lo bien, o mal, que las empresas están creando valor para el futuro. El comité recomendó vincular la información sobre la actuación de la empresa, con la visión estratégica de la dirección: «Muchos usuarios desean ver a una empresa a través de los ojos de la dirección, para que les ayude a comprender la perspectiva de la dirección y predecir a dónde conducirá esa dirección a la empresa». Siguió diciendo que las mediciones no financieras deben tener un papel clave: «La dirección debe revelar las mediciones financieras y no financieras que utiliza para gestionar el negocio, que cuantifican los efectos de las actividades y acontecimientos clave». <sup>17</sup>

El comité terminó recomendando que las empresas adopten un enfoque más «equilibrado» y orientando hacia el futuro:

*Para satisfacer las cambiantes necesidades de los usuarios, los informes deben:*

- *Proporcionar más información sobre planes, oportunidades, riesgos e incertidumbres.*
- *Centrarse más en los factores que crean valor a largo plazo, incluyendo las medidas no financieras que indiquen cómo se están realizando los procesos clave de la empresa.*
- *Equiparar mejor la información publicada externamente con la información proporcionada internamente a la alta dirección para gestionar la empresa.* <sup>18</sup>

En el capítulo 9 comentamos las oportunidades para utilizar el Cuadro de Mando Integral para los informes externos.

16. *The AICPA Special Committee on Financial Reporting, Improving Business Reporting-A Customer Focus: Meeting the Information Need of Investors and Creditors* (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994), 9.

17. Del mismo, 10.

18. Del mismo, 30.