

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El **Cuadro de Mando Integral** (CMI), o *Balanced Scorecard* (BSC) en inglés, es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por **Robert Kaplan** y **David Norton** en la década de 1990. Se publicó en la Revista Harvard Business Review de febrero de 1992 y tuvo un gran impacto y difusión internacional de manera inmediata (Bisbe, 2010): El CMI pretende proporcionar a las organizaciones un sistema que les permita evaluar su desempeño de manera equilibrada basándose en cuatro perspectivas, una de ellas financiera y las otras tres no lo son (Blocher, Stout, Cokins, Chen, 2008):

1. **Perspectiva Financiera:**

- Se centra en indicadores de rendimiento económico, tales como ingresos, rentabilidad, costos y crecimiento. Es clave para demostrar a los accionistas el éxito financiero y la sostenibilidad de la empresa a través del incremento del valor de la empresa.
- Ejemplos de indicadores: margen de beneficio neto, retorno sobre la inversión (ROI), crecimiento de ingresos, entre otros análisis.

2. **Perspectiva del Cliente:**

- Evalúa la satisfacción y fidelización del cliente, además de cómo los clientes perciben el valor de los productos o servicios.
- Ejemplos de indicadores: satisfacción del cliente, cuota de mercado, retención de clientes, tasa de adquisición de nuevos clientes.

3. **Perspectiva de los Procesos Internos:**

- Se enfoca en los procesos operativos y de producción que permiten a la empresa entregar productos o servicios de calidad a sus clientes. Se toma muy en cuenta la eficiencia y la eficacia de cada una de las acciones necesarias para cumplir con la operatividad de la empresa.
- Ejemplos de indicadores: eficiencia de los procesos, tiempo de ciclo de producción, tasas de error en los procesos, reducción de desperdicios.

4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

- Abarca la capacidad de la organización para innovar, mejorar continuamente y aprender, asegurando que esté equipada para el futuro. Hace énfasis en los recursos humanos.
- Ejemplos de indicadores: capacitación del personal, habilidades tecnológicas, innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios.

El Cuadro de Mando Integral es una estrategia que puede utilizarse para las metas a corto, mediano y largo plazo. Sus cuatro perspectivas representan evaluaciones cuantitativas y cualitativas de la empresa, por lo tanto, constituyen una herramienta bien completa al momento de medir el logro de los diferentes objetivos. Toma en cuenta los aspectos internos de la empresa y analiza minuciosamente los externos, tomando en consideración todos los grupos de interés (stakeholders) de la organización.

Implementación del Cuadro de Mando Integral (Blocher, Stout, Cokins, Chen, 2008)

La implementación del CMI suele seguir los siguientes pasos:

1. **Definir la visión y la estrategia:** Establecer claramente la misión y visión de la organización, y sus objetivos estratégicos.
2. **Identificar objetivos estratégicos:** Relacionar los objetivos estratégicos con cada una de las cuatro perspectivas.
3. **Seleccionar indicadores clave de desempeño:** Elegir indicadores cuantificables que permitan medir el progreso hacia cada objetivo estratégico.
4. **Establecer metas:** Definir metas específicas para cada objetivo.
5. **Monitoreo y retroalimentación:** Evaluar regularmente el desempeño a través del CMI y ajustar las estrategias según sea necesario.

El proceso de implementación debe de contar en todo momento con el apoyo de la gerencia, ser un reflejo de la estrategia empresarial y comunicar apropiadamente. También tiene que ser posible su adaptación a los cambios en los objetivos o metas que determine la empresa. Se recomienda que exista un sistema de remuneración e incentivos para cumplir con las exigencias del CMI en diferentes niveles.

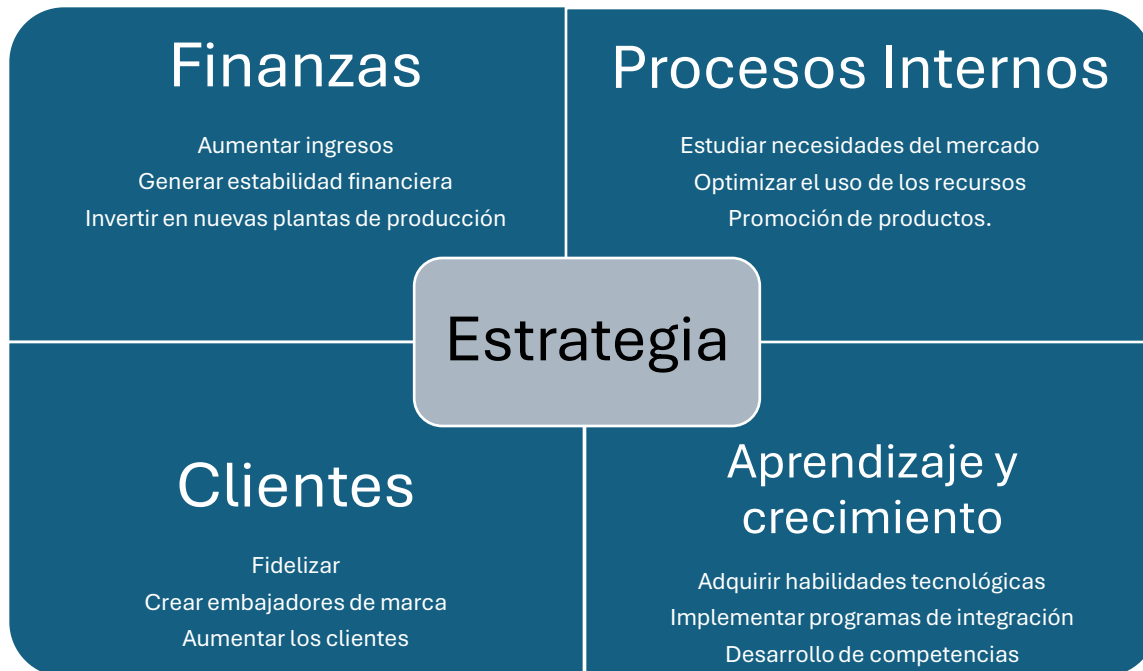
El BSC ofrece cinco posibles ventajas fundamentales (Blocher, Stout, Cokins, Chen, 2008):

1. Dar seguimiento a los avances en el logro de las metas estratégicas.
2. Un medio para llevar a cabo la estrategia al dirigir la atención de los administradores hacia factores críticos de éxito que son estratégicamente pertinentes y premiarlos por el logro de estos factores.
3. Un marco que las empresas pueden usar para realizar un cambio organizativo deseado en la estrategia, al dirigir la atención hacia los factores que forman parte de la nueva estrategia y premiar el logro de dichos factores. El BSC aclara a todos el carácter y el rumbo del cambio deseado.
4. Una base justa y objetiva para que las empresas la usen con el fin de determinar la remuneración y el ascenso de cada administrador.
5. Un marco que coordina los esfuerzos dentro de la empresa para lograr los factores críticos de éxito. El BSC permite a los administradores ver cómo su actividad contribuye al éxito de los demás y motiva el trabajo en equipo

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy poderosa para conectar la visión estratégica de la organización con la operación diaria, asegurando un crecimiento sostenible y un enfoque integral en las áreas que realmente importan para el éxito a largo plazo.

Implementar el CMI no es costoso, sobre todo si se compara con los beneficios que se obtienen, como alinear la organización con los objetivos, mejorar la comunicación, crear valor para los accionistas, definir las estrategias en función de los resultados, entre otros. (Alexis, 2021).

Un ejemplo gráfico es el siguiente que resume el cuadro de mando integral de Coca Cola:



Fuente: [Cuadro de Mando Integral - Coca Cola | PDF | Economías \(scribd.com\)](#)

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que evalúa perspectivas cuantitativas como los resultados y el análisis financiero. También evalúa indicadores cualitativos como la satisfacción de los clientes, clima organizacional, entre otros.

Utilizar el CMI, que debe contar con el apoyo total de la gerencia, ayuda a que se puedan prever y evitar algunos problemas y situaciones que dañan a la empresa porque establecen las estrategias pertinentes. Obliga a que haya constante comunicación con los clientes y empleados para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y realizar la mejora continua de los procesos en las empresas.

Autora:

Rosa Alejandra Liz Reynoso

Miembro de la Comisión de Administración y Finanzas de la AIC.

Correo: ralr0309@hotmail.com



Referencias

Alexis, G. F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. Ciencias Administrativas Revista Digital FCE-UNLP, 87-93.

Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del Cuadro de Mando Integral. Business Review No. 189.

Blocher, Stout, Cokins, Chen. (2008). Administración de Costos, Un enfoque estratégico. Mexico DF: McGraw Hill.

[Htps://www.scribd.com/document/604779002/Cuadro-de-mando-integral-Coca-cola](https://www.scribd.com/document/604779002/Cuadro-de-mando-integral-Coca-cola)