

Capítulo 3. El control de gestión en la empresa. El Cuadro de Mando.

3.1. Los centros de beneficio. La gestión de la empresa totalmente orientada al beneficio.

En el presente capítulo nuestro objetivo consiste en presentar, de manera muy resumida, el concepto de control de gestión en la empresa revisando, en primer lugar, los principales conceptos de aplicación del mismo para pasar, en segundo lugar, a una visión histórica de ese concepto y acabar con una visión del Cuadro de Mando Integral diseñado por Kaplan y Norton.

Entendemos y defendemos claramente que toda función que se realice dentro de la empresa debe estar fundamentalmente orientada hacia el beneficio, teniendo esa orientación una perspectiva básicamente de largo plazo, a la vez que debe ser respetuosa con la consecución de la Misión y con la responsabilidad social que pueda tener la compañía¹⁴⁷.

Una vez sentada esa premisa conceptual y, teniendo en cuenta la descentralización cada vez mayor con la que se aborda el control de la gestión de los responsables de cada una de las funciones de la empresa –lo cual veremos en más detalle más adelante en este mismo capítulo–, conviene ahora intentar definir lo que entendemos por centro de beneficio para lo que seguiremos las tesis de Sáez, Fernández y Gutiérrez:

“Puede entenderse por centro de beneficio, aquella unidad de la empresa en la que su responsable tiene poder de decisión tanto sobre los costes como sobre los ingresos.”¹⁴⁸

¹⁴⁷ Digman, Lester A. *Strategic Management, Concepts, Decisions and Cases*. 2nd edition. Boston: BPI Irwin, 1990.

¹⁴⁸ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutiérrez, Gerardo. *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*. Madrid: Mc.Graw-Hill, 1993, p. 119-120.

Otra definición similar sobre el mismo concepto nos la aporta Blanco Ibarra:

“Los centros de beneficio son áreas en las que la responsabilidad de los directivos no se ciñe únicamente a los costes sino que se extiende también a los ingresos.”¹⁴⁹

Parece patente que la diferencia entre la concepción de centro de coste y la concepción de centro de beneficio en la empresa que tiene el control de la gestión descentralizado, estriba básicamente en que, para el primero, los directivos tratan de minimizar la utilización de factores productivos para cada nivel de actividad concreto, mientras que, para el segundo la misión del directivo es más completa y se extiende hacia los ingresos que su gestión comporta y no sólo a los recursos que la misma consume.

En esta unidad organizativa que hemos dado en llamar centro de beneficio, tanto los ingresos como los gastos se miden en términos monetarios y la gestión de sus responsables se mide, obviamente, por los ingresos que tienen y los costes en que incurren. Esta forma de medición es la natural cuando el centro contiene un ciclo completo de negocio que va desde la compra de recursos a la venta de productos. En cambio, difícilmente puede implantarse cuando el centro sólo adquiere o transforma recursos sin vender al mercado unos productos que no ha comprado ni producido. Por esta razón en la praxis de las empresas, varios centros de coste elementales (compras, planificación de producción, etc.), suelen agregarse verticalmente para constituir, en conjunto, un centro de beneficio.

Podríamos concluir que la función que tiene un nivel más elevado de responsabilidad es aquella que es considerada centro de beneficio además de centro de inversión, definiendo este último como aquél en el que su responsable posee capacidad de decisión, no sólo sobre los costes e ingresos, sino sobre el nivel y tipo de la inversión a realizar en elementos del activo inmovilizado.¹⁵⁰

En esta circunstancia de centro de beneficio más centro de inversión, nos encontramos con que la evaluación del responsable se hará teniendo en cuenta el propio beneficio alcanzado por el centro junto con la rentabilidad conseguida por la inversión que se ha realizado.

El concepto de centro de beneficio tiene una gran fuerza. Cuando se utiliza de forma adecuada, motiva al responsable de la unidad de negocio como si estuviese al frente de su propia empresa. Su aplicación es uno de los factores que han hecho posible la descentralización de las grandes compañías.

La utilización del concepto de centro de beneficio en una compañía implica, en muchos casos, la venta cruzada de productos de una división a otra dentro de la misma empresa. Lo que para una división es producto final para la otra puede ser materia prima o producto intermedio. Esta realidad nos sumerge dentro de una discusión tradicional que es la de la fijación de los precios de transferencia, entendidos éstos como el reflejo en términos monetarios del valor de cesión del output o producción entregada a otro centro de beneficios.¹⁵¹

¹⁴⁹ Blanco Ibarra, F. *Contabilidad Analítica*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., 1991, p. 130.

¹⁵⁰ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutiérrez, Gerardo. *Op.cit.* p. 123.

¹⁵¹ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutiérrez, Gerardo. *Op.cit.* p. 120-121.

Para la fijación del precio de transferencia podemos basarnos en diversos criterios. Mencionemos brevemente los más habituales:

- El del *coste standard*, según el cuál, los precios de transferencia entre los diversos centros de beneficio se fijan en función de los costes standard de cada uno de los centros.
- El del *margen*, que utiliza básicamente el de coste standard más un margen de beneficio mínimo que los responsables de cada centro de beneficio deben mantener.
- El de *precio de mercado*, según este criterio, los precios de cesión interna entre centros son establecidos de acuerdo con los habituales que tengan en el mercado los outputs cedidos por cada uno de ellos.
- El de *precio negociado*, que aparece como consecuencia de la libre negociación entre centro cedente y centro adquirente.

Otro de los grandes temas de discusión cuando abordamos la realidad de los centros de beneficio es bajo qué criterios vamos a proceder a la cuantificación del ingreso aportado por la división. Nos encontramos aquí ante tres posibilidades:

- El *margen bruto del centro*, es probablemente la técnica más sencilla ya que cualquier sistema de control contable en una empresa descentralizada permite su seguimiento sin mayor tipo de problemas. Sin embargo su utilización omite algunos factores de coste de cierta importancia como el de las inversiones asignadas al centro u otros costes de estructura cuya imputación al centro es patente.
- El *beneficio controlable del centro*. Tal vez la más adecuada a efectos prácticos ya que, en un principio, debe ser aceptada por los responsables ya que sólo se imputan aquellas partidas que están bajo su control y, desde el punto de vista de la complejidad técnica de su elaboración, puede ser aceptable para el personal que realiza la contabilidad de gestión. Arnold y Hope¹⁵² afirman que los responsables de los diferentes centros de beneficio optimizan su gestión a medida que consiguen un ingreso neto divisional mayor, definido éste como:

Ingresos por ventas (al exterior o a otros centros de coste).

- Costes variables.

Margen de contribución.

- Costes fijos controlables.

Ingreso operativo controlable.

- Coste de los capitales invertidos.

Ingreso neto divisional.

¹⁵² Arnold, J; Hope, T. *Accounting for Management Decisions*. New York: Prentice Hall, 1983, p. 346.

- El *beneficio neto final del centro*, como siempre la técnica más deseable no suele ser la más sencilla. En este caso, nos encontramos ante problemas de tipo práctico ya que el beneficio final no suele distribuirse divisionalmente dadas las dificultades para imputar determinado tipo de partidas de difícil asignación. Además, en este caso, su utilización, que incluiría partidas cuyo control no está en manos del responsable del centro y que quedan a discreción de la alta dirección, podrían provocar rechazos por parte de los responsables del centro.

Independientemente de los problemas de aplicación efectiva de una gestión por centros de beneficio: precios de transferencia, tipos de margen utilizados, etc., lo que de verdad nos importa como filosofía de gestión son dos aspectos claros y bien diferenciados:

1. La gestión de una compañía a través de centros de beneficio pone el énfasis en el resultado y no en el consumo de los recursos. Por tanto, con independencia de la técnica de medición que utilicemos, la variable de gestión crítica será un margen, un beneficio, una cifra, en resumen, que se comportará como una **variable de aportación**. El hecho de que centremos el control de nuestra gestión en una variable de aportación en lugar de en una variable de optimización de costes u otros parámetros similares, tiene efectos de importancia que comentaremos más adelante.
2. Por otro lado, el segundo gran factor que se enfatiza cuando utilizamos centros de beneficio en nuestra gestión es el de la **responsabilidad**. Sea cuál sea la variable de aportación, el factor de responsabilidad sobre dicha variable permite que la gestión se centre en la implicación del equipo gestor en la consecución de dichas metas y en su identificación con las mismas.

La responsabilidad directiva -medida en función de variable de aportación a resultados de cualquier tipo para la compañía- es la gran baza estratégica de la utilización de los centros de beneficio en compañías diversificadas. Las empresas que intentan buscar la forma en que sus diferentes departamentos, divisiones, oficinas, funciones o subdivisiones de cualquier tipo, abracen una filosofía de gestión como la que hemos definido de centros de beneficio, tienen enormes posibilidades de entrar en un periodo de bonanza de resultados económicos sostenida en el largo plazo.

Esta clase de empresas consiguen, mediante la utilización de esta filosofía de gestión, las siguientes ventajas competitivas:

1. La total involucración del personal directivo de los diferentes centros de beneficio en los aspectos más económicos de la gestión y su sensación de corresponsabilidad con los resultados de la compañía.
2. Un elevado grado de motivación de todo el personal de la empresa al percibir con claridad y sin instrumentos confusos de traducción la aportación de su trabajo a los diferentes márgenes de explotación.
3. Una manera de hacer las cosas que persigue de forma insistente el resultado económico, de manera respetuosa con la misión de la empresa, pero con una inclinación clara a la consecución del margen.

4. Un sistema de gestión que permite intentar conseguir que, determinado tipo de funciones, tradicionalmente difíciles de medir desde el punto de vista de su aportación a resultados, se acostumbren a ser medidas y, por tanto, a gestionar su actividad desde tal punto de vista.

Esa realidad en la que los diferentes departamentos centran su gestión en la aportación a resultados dentro del paraguas de la misión, conlleva la necesidad de disponer de instrumentos de medida y autoexamen sin los cuales la mejora continuada no es posible.

Esa focalización en la mejora permanente es la que aparta a los departamentos y a la organización de la obsolescencia y les permite ser cada vez más competitivos.¹⁵³

Podemos concluir, por lo tanto, que la gestión por centros de beneficios que implica la utilización constante y bien estructurada de sistemas de control de gestión, es de una importancia capital para asegurar la rentabilidad en el largo plazo de las empresas diversificadas y con múltiples funciones en su seno.

En el caso del departamento de formación, principal objeto de nuestro estudio, entendemos de la misma forma que la utilización de la filosofía de gestión por centros de beneficio permite realizar un trabajo mucho más eficaz y posicionar a la función de formación como una función aportadora y que busca la rentabilidad –el verdadero fundamento de la organización–¹⁵⁴ en lugar de cómo una función que gestiona simplemente unos costes, que es como se le ha visto tradicionalmente.¹⁵⁵

3. 2. Concepto de control en la empresa. Diferentes tipologías de control.

Hemos hecho un rápido repaso a algunos aspectos relevantes de lo que entendemos por la función de formación en la empresa. Es un área de creciente importancia para cuya dirección hay que ir aplicando técnicas de gestión empresarial que han sido comunes durante años a otros muchos departamentos y actividades de la empresa. Conviene ahora dedicar un espacio a reflexionar sobre la figura del control y, más en concreto, del control de gestión en las organizaciones para, más adelante en este mismo trabajo, poder analizar cómo se está aplicando el control de gestión en el departamento de formación y cuál es nuestra propuesta sobre los métodos que se deberían emplear.

Pocas palabras son tan ambiguas y se prestan a tanta confusión como la palabra “control”. Es muy normal el ver el empleo de esta palabra siempre desde un prisma un tanto peyorativo, enfatizando el significado de inspección, de fiscalización, etc. Veamos por ejemplo la

¹⁵³ Wade, Pamela A. *Cómo medir el impacto de la formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 1998.

¹⁵⁴ Segrelles Cucala, Francisco. *Evaluación de la formación*. Revista de Aedipe. [Madrid] (Junio 1996), p. 45-46.

¹⁵⁵ Rossier, Jean Jacques. *El control y la optimización de los gastos de formación*. Revista de Aedipe. [Madrid] (Diciembre 1995). p. 37-42.

definición que de esta palabra nos da el diccionario enciclopédico Espasa:

*"Control: Inspección, fiscalización, intervención // Dominio, mando, preponderancia."*¹⁵⁶

La propia acción de "controlar" tiene en ocasiones tintes negativos cuando se interpreta como la toma de dominio no deseada desde el exterior a un hecho o situación determinados. Sin embargo, no debe ser éste el significado que debemos darle cuando utilicemos la palabra control en el entorno de la empresa. En realidad cuando aplicamos las técnicas de control que luego describiremos someramente, estaremos aplicando técnicas que nos permitan el "dominio" positivo de la gestión, es decir, que permitan a los principales responsables de una organización dominar la gestión de sus respectivos centros de decisión.

Esa necesidad de ejercer el control en el mundo de la empresa viene de antiguo. Los historiadores han demostrado que los informes contables existen desde hace miles de años. La necesidad de tener información sobre las transacciones comerciales ha existido desde que existe el comercio. Sin embargo, la necesidad de información contable de gestión es mucho más reciente. La necesidad de conocer los costes de los procesos de transformación internos de las organizaciones hizo que sus propietarios crearan herramientas para conocer la eficiencia del trabajo y el coste del material que se convertía en un producto acabado y herramientas que también se utilizaban para motivar y evaluar a los directivos y capataces que supervisaban el proceso. Esos primeros sistemas contables y de control de las decisiones a nivel directivo tienen su origen en las empresas británicas de la primera mitad del siglo XIX.¹⁵⁷

Las primeras medidas de contabilidad de gestión eran simples, la meta de los sistemas era identificar los distintos costes directos para los productos intermedios y finales de la empresa y dar un método para medir la eficiencia del proceso de transformación. La aparición de las nuevas técnicas contables está conectada con el deseo del directivo de controlar la tasa a la que los recursos se convertían en producto intermedio¹⁵⁸. La información de costes ayudaba a los directivos a evaluar los procesos internos y animaba a los trabajadores a alcanzar las metas productivas de la empresa.

En cualquier caso, las formas de control económico han ido evolucionando en las empresas, adaptándose a la evolución que, a su vez, ha tenido el concepto de control. Así, siguiendo la clasificación que utiliza Pérez Alcalá¹⁵⁹, podemos hablar de:

- **Control externo**, es aquél realizado por profesionales independientes y limitado normalmente al campo de lo contable. Dentro de este campo tendríamos la auditoría,

¹⁵⁶ *Diccionario Enciclopédico Espasa. 10ª Edición.* Madrid: Espasa-Calpe, S.A. 1988, vol. 4º, p. 3055.

¹⁵⁷ Kaplan, Robert S; Johnson, H. Thomas. *La contabilidad de costes (Auge y caída de la contabilidad de gestión).* Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A., 1987, p. 14.

¹⁵⁸ Kaplan, Robert S.; Johnson, H. Thomas. *Op. Cit.*, p. 36.

¹⁵⁹ Pérez Alcalá, J. *Control de gestión y presupuestario.* Documento de Trabajo del curso presentado en el Centro Europeo para la Formación de Directores. [Madrid], (Noviembre 1990).

censura o revisión de cuentas. La finalidad de este tipo de control es comprobar que los apuntes contables se ajustan a las justificaciones contables y a los principios y prácticas legales de contabilidad.

- **Control interno**, tiene matices coincidentes con el anterior ya que también, aunque desde un equipo interno de la compañía pero independiente de las direcciones de línea, se comprueba que las diversas oficinas o funciones de la empresa cumplan con la normativa contable. Sin embargo, en este caso, esas funciones se suelen ver ampliadas a la vigilancia del cumplimiento de la normativa administrativa de todo tipo que genere la empresa. Esta función, también llamada de *inspección*, es muy habitual en empresas con gran número de oficinas como Bancos, Cajas de Ahorro o Empresas Aseguradoras.
- **Auditoría interna**, en realidad estamos hablando de una evolución del concepto de control interno, más en la línea de lo habitual en empresas norteamericanas o alemanas. El auditor interno realiza exactamente las mismas funciones que el auditor externo en lo que se refiere al campo económico - contable. En muchos casos, se realiza la auditoría integral, informando el auditor a la Dirección General de aquéllos aspectos que, a su juicio, no funcionan e incluso sugiriendo recomendaciones de mejora.
- **Intervención**, forma de control que tiene su origen en la administración pública y que es una forma de control ex - ante de la gestión. Normalmente existen dos tipos de intervención:
 - *Del gasto*; el que realiza la función de intervención comprueba que no se incurre en ningún gasto ni compromiso de gasto sin que éste goce de la correspondiente autorización presupuestaria.
 - *Del pago*; quien realiza la función de intervención comprueba que no se efectúe ningún pago si antes no se ha incurrido en el gasto pertinente, superando su fase de intervención y a satisfacción de la empresa.
- **Control presupuestario**, que consiste en síntesis en el establecimiento de un presupuesto monetario para cada actividad de la empresa, comprobando después su cumplimiento y analizando las desviaciones. De esta forma, la empresa tiene presupuestos de Ventas, Producción, Stocks, Inversiones, Tesorería, etc., así como cuentas de resultados y balances provisionales.
- **Control de gestión**, confundido por muchos con el anterior debido a la utilización indiscriminada de la palabra presupuesto para indicar a toda aquella magnitud a la que se le ha asignado un objetivo y de la que se realiza algún tipo de seguimiento. El control de gestión aglutina las informaciones que es preciso tener al más alto nivel de la empresa para poder controlar ex – post adecuadamente su funcionamiento. Es una ampliación y perfeccionamiento del control presupuestario.

Una vez listadas las diferentes formas de control con que nos encontramos en el mundo de la empresa, sería conveniente centrarnos en las dos últimas ya que nos acercan al ámbito de

actuación de nuestro estudio. Sería preciso ver cuáles son las diferencias más sustanciales entre el que hemos denominado control presupuestario y el llamado control de gestión.

En un principio, podemos decir que el control presupuestario maneja básicamente datos monetarios mientras que el control de gestión, si bien incluye también las partidas monetarias, puede incluir también otros datos de carácter no monetario a través de indicadores de gestión.

Por otro lado, el control presupuestario puede estar basado únicamente en previsiones y, por tanto, incluso realizado sin una participación directa de personal responsable de las áreas de negocio. Ello no ocurre así en el control de gestión que, por definición, implica la introducción de los objetivos y la participación en su confección de los responsables de la empresa.

En tercer lugar, el control presupuestario puede ser parcial, es decir, puede existir un control presupuestario sobre las inversiones o sobre la tesorería sin que exista necesariamente un control presupuestario global. En el caso del control de gestión eso no es así ya que éste ha de ser global e incluir todas las variables de relevancia de la empresa.

En último lugar, el control presupuestario suele tener un horizonte a corto plazo, habitualmente a un año, mientras que el control de gestión debe tener una perspectiva anual y otra a más largo plazo.

Podríamos concluir, sin embargo, que a pesar de las diferencias que hemos mencionado, en la práctica y, a lo largo de los años, ambos tipos de control han convergido para convertirse en realidad en uno mismo. De hecho, la praxis real en las empresas estriba en llamar “presupuesto” a un concepto que, en la mayoría de casos, se acerca sustancialmente a lo que aquí hemos dado en definir como “control de gestión”.

Aunque en el próximo apartado hablaremos más en detalle del control de gestión, es necesario enfatizar su aspecto principal como generador de información clave para la toma de decisiones a todos los niveles de gestión en la empresa. Veámoslo tal y como se menciona en la obra coordinada por Vicente Ripoll:

“La contabilidad de gestión se sitúa, por lo tanto, en el ámbito interno de la empresa, y la información que genera va dirigida fundamentalmente a los sujetos decisores o, en definitiva, a los gestores de las unidades económicas. No se trata, por ello, de una información dirigida al exterior, esto es, a usuarios externos a la empresa, sino que se enmarca dentro del sistema de información y control interno de la misma, constituyendo una herramienta esencial para su gestión y dirección.”¹⁶⁰

A través de la anterior definición se pone de manifiesto, por tanto, una finalidad fundamental de la contabilidad de gestión, la de suministrar a los responsables de la gestión de la empresa información fundamental para la toma de decisiones, lo que en definitiva pone de relieve el carácter esencialmente interno del destino y la utilización de esta información; también se resalta a través de la citada definición el objetivo inmediato de esta rama de la contabilidad,

¹⁶⁰ Ripoll, Vicente (coord.). *Introducción a la contabilidad de gestión. Cálculo de costes*. Madrid: Mc.Graw-Hill, 1993, p. 2-3.

que no se ciñe estrictamente a la mera generación de información sobre el ámbito de circulación interna sino que abarca igualmente la racionalización y el control de la misma, constituyendo así una herramienta básica, por lo tanto, para la dirección de la empresa.

3. 3. Control de gestión en la empresa: definiciones y objetivos.

En lo que se refiere a la conceptualización de la función de control en la empresa y a las diferentes formas que adopta y, aunque ya hemos realizado una serie de reflexiones anteriormente, parece interesante dedicar un espacio a analizar el papel que una de esas formas: el control de gestión, tiene en la empresa actual y cuál es la aportación que tal función realiza a los actuales esquemas de gestión.

Como reflexión principal, parece imprescindible recordar que la existencia de un adecuado sistema contable de gestión es uno de los pilares imprescindibles que requiere cualquier compañía que pretenda alcanzar el éxito competitivo en el largo plazo.¹⁶¹

Esta importancia de los sistemas de control de gestión, que ya era patente en el mundo de la empresa antes de la década de 1960, se hace más y más visible en el entorno actual en el que los constantes cambios del mismo (sociales, tecnológicos, de mercado, etc.), obligan a los responsables de las empresas a estar en una continua alerta máxima ante las políticas que están dictando para sus negocios y la repercusión que las mismas están teniendo en los principales parámetros de retorno.

La cada vez mayor volatilidad de los factores externos y de mercado requiere de las empresas una extrema flexibilidad de sus sistemas de gestión y una gran rapidez a la hora de tomar decisiones. Para facilitar esta flexibilidad y esta rapidez, el contar con un sistema de control de gestión que sea a su vez flexible, aceptado por toda la organización y eficaz, es de una importancia capital.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (“AECA”) en el documento número uno de la serie de Principios de la Contabilidad de Gestión define la Contabilidad de Gestión como:

“Rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.”¹⁶²

Vemos pues, con tal definición cuál es la ulterior finalidad de la Contabilidad de Gestión, la de suministrar a los responsables de la gestión de la empresa la información fundamental para la toma de decisiones, incluyendo, a su vez, la misión interna de esta Contabilidad, que abarca, no sólo la mera generación de la información sobre el ámbito interno de la empresa,

¹⁶¹ Kaplan, Robert; Johnson, H. Thomas. *Op. Cit.*, p. 22.

¹⁶² Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). *Principios de Contabilidad de Gestión*. Madrid: AECA, documento nº 1.

sino que también incluye la racionalización y el control de la misma, conformándose así como herramienta para la dirección de la compañía.

La Contabilidad de Gestión entendida como instrumento de control puede facilitar la realización de varias funciones fundamentales:

- La formulación de objetivos explícitos para cada uno de los departamentos o centros de responsabilidad.
- La medición contable del comportamiento de cada uno de los distintos departamentos.
- La evaluación de la actuación de las personas y departamentos a partir del correspondiente cálculo de desviaciones.

La Contabilidad de Gestión pretende servir de orientación o referencia para todo tipo de decisiones internas de la empresa dentro del horizonte temporal del corto plazo, desplegándose su actividad entorno a muy diversos temas. En cualquier caso, esa clara función del control o contabilidad de gestión como elemento indispensable en la toma de decisiones empresariales, viene avalada por la pluma de muy diversos autores.

En ese sentido, podemos valorar los comentarios que se vierten en la obra coordinada por Vicente Ripoll.

“El contenido de la contabilidad de gestión ha venido dado por las exigencias informativas para la toma de decisiones que el entorno ha impuesto a las empresas, por lo que, desde una mera cuantificación de coste del producto se pasó a una racionalización del mismo, con el fin de suministrar a los responsables una información adecuada para adoptar de una manera racional las decisiones, y con el menor riesgo posible, en relación a los temas siguientes:

- *La organización del proceso productivo.*
- *La optimización de la capacidad existente.*
- *La utilización de los medios disponibles.*
- *El factor humano.*
- *El aprovisionamiento de los factores corrientes de la producción.*
- *El análisis y la relación de causalidad en las desviaciones controlables.*
- *La asignación de responsabilidades, etc.”¹⁶³*

Si intentamos dar un concepto lo más amplio posible de lo que es contabilidad de gestión, podríamos coincidir en que es aquella parte de la contabilidad que pretende captar, registrar,

¹⁶³ Ripoll Feliu, Vicente (coord.). *Op. Cit.*, p.4.

evaluar, analizar y transmitir información, tanto en términos financieros como no financieros, de manera cuantitativa o cualitativa.¹⁶⁴ Esa información la transmitirá hacia la toma de decisiones de los diferentes estamentos de la organización para que sea de utilidad para el seguimiento y consecución de los objetivos marcados, a la planificación, control y medida de las actividades de la organización, tanto internas como externas y a la organización y coordinación de tales actividades.

Es cierto que el control de gestión en la empresa sirve como herramienta de comunicación bidireccional entre los directivos y sus subordinados. Los ejecutivos comunican a través de este medio los objetivos y metas de la empresa a sus colaboradores. A la inversa, la contabilidad de gestión es el canal por el cual los altos directivos se informan sobre el rendimiento de los productos de la empresa y la eficiencia de la producción y/o de los sistemas. Por ello, se utiliza también la contabilidad de gestión como herramienta para tomar decisiones referentes a la política retributiva e incluso de promoción.

Para que esas definiciones de contabilidad de gestión sean aplicables en la realidad, es imprescindible que los responsables de la misma trabajen estrechamente con el resto de áreas funcionales y que esa información llegue hasta la alta dirección para garantizar la coordinación de la información y el acceso a las decisiones que se tomen a cualquier nivel.¹⁶⁵

Desde un punto de vista más amplio, podríamos afirmar que la contabilidad de gestión tiene como objetivos principales la planificación y el control así como la valoración adecuada de los bienes y servicios.¹⁶⁶ En cualquier caso, parece indiscutible que el control de gestión debe permitir a la dirección general de una organización asegurarse de que los diferentes responsables trabajan y actúan en el sentido de los intereses de ésta.

Por la descentralización de las responsabilidades que implica, el control de gestión tiende a diferenciar los diversos centros de una estructura organizacional. El problema es que esta diferenciación puede llevar a dichos centros a preocuparse más de sus propios intereses que de los de la organización en su conjunto. Por dicho motivo y, tal y como ya hemos adelantado, el control de gestión debe igualmente favorecer la coordinación de los diferentes responsables e integrarlos fuertemente a la organización, haciendo de tal manera que sus necesidades e intereses se armonicen con los de la empresa. A este proceso es al que llamamos “convergencia de objetivos”.

De todo lo anterior podemos deducir cuál es la misión del control de gestión en una organización. Esta consiste en implementar un sistema de gestión de la información y de evaluación de resultados suficientemente detallado y personalizado que permita:

- A la dirección general, asegurarse de que los diferentes centros de responsabilidad y los ejecutivos que los dirigen orienten sus decisiones y acciones de gestión en el

¹⁶⁴ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutierrez, Gerardo. *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*. Madrid: Mc. Graw-Hill, 1993.

¹⁶⁵ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutierrez, Gerardo. *Op.cit.*, p. 5.

¹⁶⁶ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutierrez, Gerardo. *Op.cit.*, p. 4.

sentido de los objetivos y de los intereses de su empresa, tanto al nivel de los comportamientos como al de los resultados.

- A los diferentes responsables operacionales disponer de un conjunto de instrumentos que los ayude a prever y medir sus resultados, a tomar rápidamente acciones correctivas si los resultados se apartan demasiado de las normas preestablecidas, a mejorar la toma de decisiones en lo referente a la utilización de recursos y a autocontrolar el desarrollo de sus actividades. En una frase, a “dominar su gestión.”
- A esos mismos responsables operacionales, a sentirse motivados para actuar en el sentido de los objetivos de la empresa.

Si reflexionamos sobre todo lo que hemos comentado en este apartado y pensamos en cuál es su aplicación al departamento de formación de la empresa, nos cercioraremos inmediatamente de que, dicha función, como cualquier otra dentro de la compañía, puede y debe utilizar y beneficiarse de la filosofía y la aplicación de la contabilidad de gestión¹⁶⁷ para convertirse en un centro de beneficio real.

De todo lo anterior se deduce el importante papel que ha tenido la aplicación de la Contabilidad de Gestión, siendo utilizada la misma como medio de obtención de ventajas competitivas frente a otras empresas: obtención de la calidad y su posterior control, reducción del precio de los productos obtenida mediante la reducción de los costes, etc.

3. 4. Control de gestión: historia y tendencias.

En los anteriores apartados hemos podido asistir a una visión sobre qué se entiende por control en la empresa, qué es el control de gestión y cuáles son los objetivos del mismo. En este bloque, vamos a profundizar en diferentes aspectos relacionados con el control o contabilidad de gestión y ver cuál ha sido su evolución.

Históricamente, y aun en nuestros días, la función de control más puro ha ocupado un lugar preeminente en la contabilidad de gestión, de tal forma que gran parte del tiempo de los responsables de los distintos centros de actividad ha transcurrido en la utilización de los costes standard, cálculo y análisis de desviaciones, productividad de la mano de obra, nivel de utilización de la maquinaria, etc.¹⁶⁸

Todos esos aspectos pertenecen a la llamada contabilidad de costes. Podemos considerar que la contabilidad de costes supone el antecedente sobre el cual creó sus bases la contabilidad de gestión. Esta última es resultado de la evolución y perfección de la primera. Así, la

¹⁶⁷ Eguiguren Huerta, Marcos. *Control de la gestión económica de la formación*. Documento de trabajo presentado en el Master en Dirección de Formación en las Organizaciones (Barcelona). Universitat de Barcelona. (Mayo de 1995).

¹⁶⁸ Fernández, Antonio; Muñoz, M^a Carmen. *Contabilidad de gestión y excelencia empresarial*. Barcelona: Ariel, 1997, p. 88.

contabilidad de gestión participa de los objetivos de la contabilidad de costes, de la contabilidad financiera y de otras disciplinas relacionadas con la gestión empresarial.

Así, si seguimos de nuevo la línea de Antonio Fernández y Carmen Muñoz,¹⁶⁹ se llega a la contabilidad de gestión a través de una serie de etapas de desarrollo que son las siguientes:

- Contabilidad interna.
- Contabilidad de costes.
- Contabilidad analítica de explotación.
- Contabilidad de gestión.

Esa evolución se plasma en una modificación paulatina de las funciones de cada tipo de contabilidad. De esta forma, poco a poco, a la contabilidad de gestión se le van asignando misiones relacionadas con la planificación y el control. A partir de los sesenta, los planteamientos que van surgiendo relacionados con la planificación y el control quedan fuera de la contabilidad de costes y se van incluyendo en la contabilidad de gestión.¹⁷⁰

La realidad de esa evolución hacia la contabilidad de gestión se constata también en la obra de Vicente Ripoll,¹⁷¹ en la que se afirma que la contabilidad de gestión es una clara consecuencia de una evolución tanto cuantitativa como cualitativa de la contabilidad de costes.

Sin embargo, lo que es obvio es que el papel que el mundo de la empresa ha asignado al control de gestión es absolutamente estratégico. Así, esa función de proporcionar información apropiada para un mejor control de costes, una mejor productividad y la consolidación de procesos de producción más competitivos, entran de lleno dentro de las funciones del control de gestión.¹⁷²

Esa función se traduce en aspectos concretos¹⁷³ como la obtención de costes ajustados por producto que permitan a la dirección facilitar decisiones de tanto peso estratégico como las referentes a precios, introducción de nuevos productos, abandono de productos y/o de mercados. También, como aspecto concreto, el control de gestión se afianza como uno de los sistemas de medición de la actividad y del rendimiento imprescindible dentro de las grandes compañías descentralizadas como elemento para motivar a los equipos directivos y evaluar su rendimiento.

¹⁶⁹ Fernández, Antonio; Muñoz, M^a Carmen. *Op. Cit.*, p. 36.

¹⁷⁰ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutiérrez, Gerardo. *Op. Cit.*, p. 3.

¹⁷¹ Ripoll, Vicente (coord.). *Op. Cit.*, p. 2.

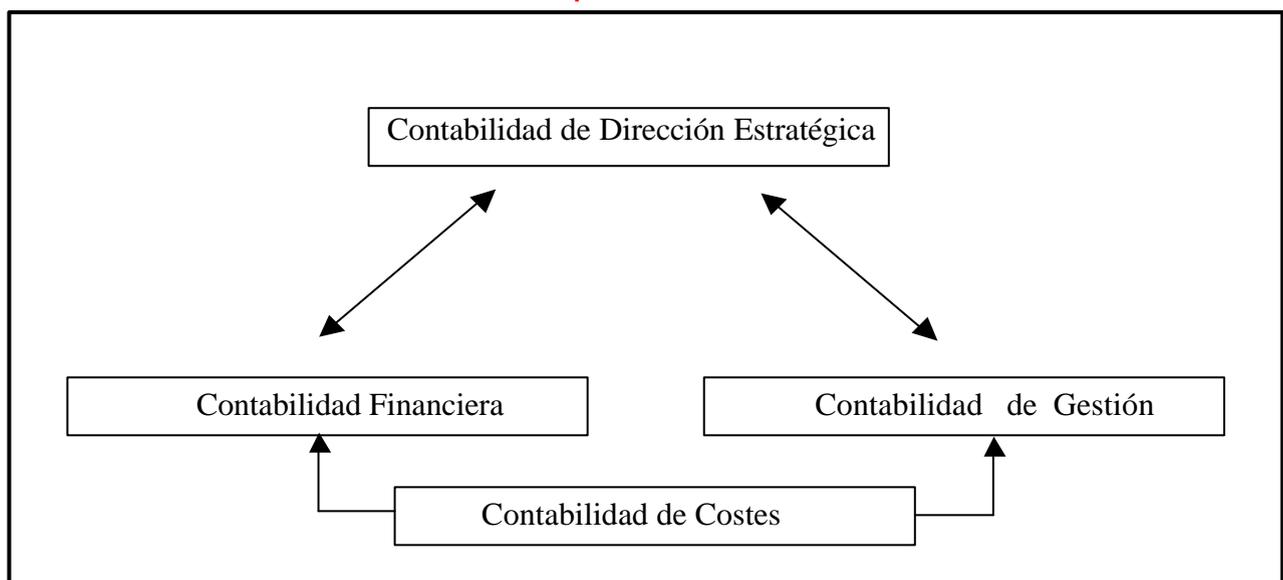
¹⁷² Kaplan, Robert S., Johnson, H. Thomas. *Op. Cit.*, p. 21.

¹⁷³ Kaplan, Robert S., Johnson, H. Thomas. *Op. Cit.*, p. 21.

Esa clara función del control de gestión como instrumento de toma de decisiones gerenciales es la que le confiere su principal característica diferencial con el sistema contable tradicional de la compañía –la contabilidad financiera-. Así, la contabilidad de gestión no está sujeta al cumplimiento de requisitos legales de tipo alguno puesto que su cometido principal, que es servir de apoyo a los procesos de toma de decisiones por parte de la dirección, no implica ni requiere de un control o reglamentación administrativa externa.

Para una mejor comprensión de la ubicación de la Contabilidad de Costes –como principal antecedente de la Contabilidad de Gestión- parece oportuno plasmar el siguiente gráfico, que relaciona las diferentes disciplinas contables:

Cuadro 3.1. Relación entre las distintas disciplinas contables.



Fuente: Elaboración propia.

La Contabilidad de Costes forma parte de la Contabilidad de Gestión, ambas, como vemos, se relacionan con la Contabilidad Financiera, mediante el intercambio de información, y de la información de la Contabilidad de Gestión y de la Contabilidad Financiera, se deriva la información que llega a la Contabilidad de Dirección Estratégica, que interviene de forma pluridisciplinar en tres procesos:

1. Diagnóstico de la empresa.
2. Planificación estratégica y táctica.
3. Control de la empresa.

Así pues, se entiende rápidamente que esta rama de la Contabilidad trata de encauzar y controlar la evolución de la empresa en el largo plazo, a fin y a efecto de tomar las decisiones más oportunas para la consecución de la adaptación de la empresa al entorno.

De lo anterior se desprende que entre los objetivos de la Contabilidad de Dirección Estratégica se hallan:

- Procesar, interpretar y comunicar a la dirección información relevante para apoyar la adopción de aquellas decisiones estratégicas y estructurales, es decir a largo plazo.
- Liderar, coordinar y formalizar, de forma coherente, el proceso total de planificación y control que se lleva a cabo en la empresa.

En los años setenta por la propia praxis empresarial con la colaboración de los estudiosos y académicos de la contabilidad de gestión, se suscita el debate de sobre si la contabilidad de gestión se halla demasiado centrada en aspectos contables y financieros. Sin lugar a dudas, ello se produjo con motivo del cambio tecnológico, sociocultural y político que se dio en aquella época, situando a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Este giro que se produjo en el entorno tiene una profunda influencia, como decimos, en las organizaciones empresariales, especialmente, en sus sistemas de control, conllevando que se integren en ellos parcelas que hasta ahora quedaban totalmente vedadas.

Según Álvarez López:

“Estos avances tecnológicos han venido a suponer cambios de todo tipo, tanto en el diseño, como incluso en la filosofía de la organización de la producción, lo cual está originando un redimensionamiento de la Contabilidad de Gestión, que es, en definitiva la disciplina que se ocupa fundamentalmente de generar la información – al igual que su control – relativa a dichos procesos internos.”¹⁷⁴

El mismo autor sigue explicando como ha ido evolucionando la estructura de los costes empresariales, en detrimento de la importancia que tradicionalmente se había otorgado a los denominados costes directos. Otro aspecto a destacar es el de que en muchas ocasiones la mano de obra se ha convertido en un elemento de control o de apoyo a los equipos, que son los que realmente realizan las tareas de productivas. También hay que valorar la importancia que han tomado los gastos de investigación y desarrollo en los últimos años.

Finaliza el mismo autor concluyendo:

“Todos estos aspectos suponen, en definitiva, una importante revolución en los sistemas internos de producción y control, y consecuentemente en los sistemas de Gestión de las empresas, los cuales han dejado así, de plantearse como único elemento de competitividad la minimización de los costes, dado que los productos han de alcanzar objetivos cualitativos tales como la calidad, los tiempos de respuesta o de suministro de pedidos a los clientes, etc. Todo ello determina la necesidad de llevar a cabo, en primer lugar un replanteamiento de los sistemas de costes de las empresas, y, en segundo lugar de los sistemas de control vinculados a éstos.”¹⁷⁵

¹⁷⁴ Álvarez López, José y otros. *Introducción a la contabilidad de gestión*. Madrid: Ed. McGraw-Hill, 1994, p. 19.

¹⁷⁵ Álvarez López, José y otros. *Op.Cit.*, p. 20.

Sí es cierto, sin embargo, que suele existir una clara relación entre los sistemas de contabilidad de gestión y los sistemas de contabilidad financiera, procesos que orgánicamente están separados pero que requieren de un intercambio de información entre ambos. Ese dualismo contable con interdependencia informativa¹⁷⁶ es una característica común a la mayoría de sistemas de control de gestión que podemos encontrar hoy en día en las empresas modernas.

Es patente que la utilización de la información que facilita la contabilidad de gestión tiene su mayor significado en el entorno de toma de decisiones por parte de los colectivos directivos y de mandos intermedios de las compañías. La utilización de las herramientas de toma de decisiones por parte del llamado vértice estratégico¹⁷⁷ ha provocado que algunos autores acuñen ese término de “Contabilidad de Dirección Estratégica”¹⁷⁸ para denominar aquella parte de la contabilidad que, nutriéndose tanto de la contabilidad financiera como de la contabilidad de gestión, permite a determinados niveles de la alta dirección disponer de la información adecuada para la toma de decisiones estratégicas.

La Contabilidad de Dirección Estratégica forma parte, junto con otras técnicas como los sistemas de gestión ABC (“Activity Based Costing”), la gestión de costes de la calidad, etc., del conjunto de nuevas modalidades que ha desarrollado la contabilidad de gestión en los últimos años para buscar sistemas de transmisión de la información que permitan una forma más eficaz de afrontar la toma de decisiones.¹⁷⁹

Desde un punto de vista organizativo, en los últimos años el control de gestión y sus principales actores han experimentado importantes cambios de la mano de circunstancias tanto internas como externas a las empresas. Así, desde la realidad existente a principios de los 70 en que el objetivo básico de la contabilidad de gestión era facilitar que la dirección se ajustara al presupuesto, hasta los momentos actuales, en los que la introducción de herramientas como el Cuadro de Mando Integral,¹⁸⁰ busca un objetivo prioritario que es el de ayudar a la organización, se han producido diversas fases en la evolución de los sistemas de control de gestión.

A mediados de los 70, el control de gestión, imbuido por el fin principal de ajustarse al presupuesto, era el paradigma de la actuación reactiva. Coherentemente con esa realidad, la figura actora por excelencia en esa fase, el controller, se encuentra supeditado, normalmente, a la dirección financiera y actúa, con poco poder, como mero observador y “policía financiero.”

¹⁷⁶ Ripoll, Vicente (coord.). *Op. Cit.*, p. 7

¹⁷⁷ Mintzber, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1988.

¹⁷⁸ Ripoll, Vicente (coord.). *Op. Cit.*, p. 5.

¹⁷⁹ Sáez, Angel; Fernández, Antonio; Gutiérrez, Gerardo. *Op. Cit.*, p. 6.

¹⁸⁰ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000, S.A., 1997.

La evolución natural ha permitido que, tanto el control de gestión, como las figuras que lo llevan a cabo, se transformen en una función realmente de apoyo y coordinación, eliminando su antigua imagen de policía. El objetivo, por lo tanto, no será reactivo. No estaremos hablando de localizar equivocaciones, o desviaciones presupuestarias, sino en impedir las antes de que ocurran.

Por ello, el control de gestión se convierte en realidad en una función de colaboración, responsable de evitar las alarmas a priori y de sugerir soluciones a implementar ante determinadas situaciones del negocio.

La nueva figura del control de gestión requiere equipos distintos en cuanto a su perfil, personas totalmente involucradas en el negocio, polivalentes y preparados en diversas áreas funcionales. Esa función, que puede ser interna o externa a las propias áreas de negocio, utilizará los más diversos indicadores, más allá de los habituales guarismos financieros, incluyendo indicadores de perfil cualitativo.

De esta manera, nos encontramos ante una filosofía del control de gestión que va más allá del tradicional seguimiento ex -post de la gestión y se transforma en una función proactiva que permite la identificación de los problemas ante los que se puede encontrar la empresa de forma que permita una actuación inmediata que busque la solución adecuada a los mismos.

Esa nueva perspectiva, ex – ante, ex – post, del control de gestión, se debe establecer además, desde un prisma bidimensional. Por un lado, analizando verticalmente los intereses y la posible incidencia en el área en la que se detectan indicadores que denotan problemas y, por otro lado, anticipando cuál puede ser el impacto transversalmente de esos problemas en otras áreas de la gestión.

Como ya se ha mencionado, la intervención de la función de control de gestión debe permitir aportar no sólo la detección de los problemas, sino las posibles soluciones a los mismos, desde esa nueva doble perspectiva. Es decir, potenciando una actuación proactiva versus la tradicional actuación reactiva que se daba en el pasado.

3. 5. El cuadro de mando. La visión de Kaplan y Norton.

3.5.1. Antecedentes.

Las nuevas visiones, cada vez más ligadas a la toma de decisiones, tanto reactivas como proactivas, de la contabilidad de gestión, provoca que vayan surgiendo intentos de unificar los instrumentos que recogen la información que surge de la función de Control de Gestión de la empresa. El principal instrumento que pretende unificar esa información es el Cuadro Estadístico de Mando, definido por Lauzel, como:

“Una organización de información permanente destinada a facilitar el ejercicio de las responsabilidades de la empresa.”¹⁸¹

¹⁸¹ Lauzel, P; Cibert, A. *De los ratios al cuadro de mando*. Barcelona: Francisco Casanovas, 1989, p. 193.

La competencia de la era industrial se transforma en la competencia de la era de la información. Durante la época industrial (1850-1975), las empresas han basado su éxito en su capacidad de conseguir beneficios procedentes de las economías de escala. Se podían basar en un indicador financiero como el rendimiento del capital empleado (ROCE), como factor de control de la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas, olvidando el tener en cuenta los aspectos no financieros que se derivan de la realidad empresarial.

Pero la era de la información, con todos los cambios tecnológicos que ha provocado, conlleva que muchas de las líneas de pensamiento sobre la competencia dejaran de tener virtualidad, ya que las organizaciones no podían sostener una ventaja competitiva centrada únicamente en la aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo la correcta gestión de los activos y los pasivos financieros, sin preocuparse del resto de aspectos que influyen en las organizaciones.

El impacto de la nueva etapa es mucho más espectacular en las empresas de servicios que en las empresas de fabricantes. Muchas empresas de servicios han convivido en un entorno catalogable de confortable y no competitivo, en el que reguladores gubernamentales protegían a estas empresas frente a otros competidores más innovadores fijando precios proporcionales a una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Las políticas de privatización para las empresas de servicios modificaron esta situación, obligando a buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva para asegurar la posición ganada en el mercado o, en su caso, conseguir la correcta penetración en el mismo.

El entorno de la era de la información exige nuevas capacidades para obtener ventajas competitivas. En esta nueva era la habilidad para explotar los activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que gestionar e invertir en activos tangibles y físicos.

Así lo refrendan las recomendaciones mencionadas por Kaplan y Norton¹⁸² que lanza el Comité Especial de Informes Financieros del American Institute of Certified Public Accountants,¹⁸³ al recomendar a las empresas en 1994 que adopten un enfoque más equilibrado y orientado hacia el futuro en los mismos:

“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.*

¹⁸² Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 54.

¹⁸³ American Institute of Certified Public Accountants. The AICPA Special Committee on Financial Reporting, Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Need of Investors and Creditors. New York: AICPA, 1994.

- *Equiparar más la información publicada externamente con la información proporcionada internamente a la alta dirección para gestionar la empresa.”*

3.5.2. Nuevas visiones del Cuadro de Mando: Kaplan y Norton.

Como ya hemos comentado, las empresas a finales de los años setenta se encontraron ante un entorno tendente a la globalización, con una competencia cada vez más intensa, - teniendo ello una profunda implicación en los sistemas de control de las mismas- , y en donde, los productos tienen un ciclo de vida más cortos, los costes de fabricación pasan a ser menos importantes, en favor de los indirectos, y los factores críticos del éxito de las empresas se centran en la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad y la penetración en el mercado. Con el panorama anterior los académicos se ven obligados, desde principios de los ochenta, a transformar la visión tradicional de la Contabilidad de Gestión.

Robert Kaplan y David Norton han dado una nueva perspectiva de la gestión de las empresas mediante el estudio que tiene sus inicios en 1990, ya que como ellos mismos afirman:

“La dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaban obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.”¹⁸⁴

El grupo de estudio que los dos lideraban llegó a una expansión del Cuadro de Mando, ahora denominado Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que se organizaba en cuatro perspectivas muy precisas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de procesos internos.
4. Perspectiva de innovación y formación.

Vemos en esta nueva visión un auge preponderante de los activos intangibles, que queda explicado por el hecho de que la gestión de los mismos permite a una organización que:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que impliquen la retención de éstos, a la vez que permiten ofrecer sus servicios a clientes de nuevos segmentos.
- Se introduzcan servicios y productos innovadores, deseados por los segmentos de los clientes seleccionados como punto de mira.

¹⁸⁴ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 61

- La producción de productos y servicios sea de alta calidad, con un coste bajo y con cortos tiempos de espera.
- Se aplique la tecnología, bases de datos y sistemas de información.
- Se motive a los empleados, movilizandolos sus habilidades, para la mejora de sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

Uno de los cambios que de forma inmediata llama la atención es el hecho de que en la era industrial se creó una clara distinción entre dos grupos de empleados: en primer lugar, la élite intelectual – gerentes e ingenieros -, que utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar los clientes, y supervisar las operaciones diarias. Como segundo grupo, aparece la gente que realmente producía los productos o prestaba los servicios, bajo la supervisión directa de la élite intelectual. Pero a finales del siglo veinte la automatización ha reducido el porcentaje de trabajadores que realizan funciones de las tradicionales, a la vez que ha aumentado la demanda de personas que realicen un trabajo analítico como ingeniería, marketing, dirección y administración.

Kaplan también defiende, en sus planteamientos, que todos los empleados han de aportar valor, por eso es tan importante invertir en el conocimiento de cada uno de los empleados, y saber gestionar dicho conocimiento, siendo este aspecto uno de los fundamentales para la consecución del éxito de la empresa en esta era de la información.

Todo lo dicho anteriormente, no es óbice para que el Cuadro de Mando Integral, también incluya en su justa medida los indicadores financieros tradicionales. Lo que consigue este Cuadro de Mando es completar los indicadores financieros de la actuación del pasado con medidas de los inductores de la actuación futura. Como afirma Kaplan en repetidas ocasiones los objetivos y los indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de la organización, contemplándose ésta desde las cuatro perspectivas que ya hemos mencionado. Se deberá lograr que tanto los empleados de primera línea como los ejecutivos comprendan las consecuencias financieras de sus actuaciones y decisiones, con una visión que no se halle centrada únicamente en el corto plazo, sino también en el largo plazo. Vemos, pues, que el Cuadro de Mando Integral se debe de utilizar como un **sistema de gestión estratégica**, para gestionar la estrategia a largo plazo, llevando a cabo procesos de gestión decisivos, como:

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

El Cuadro de Mando Integral debe tener la capacidad de transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representarán un equilibrio entre los indicadores externos destinados básicamente a los accionistas y clientes

y los indicadores internos que nos aportan información sobre los procesos críticos del negocio, innovación, formación, etc.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula al propio negocio, basándose en una serie de relaciones de causa - efecto - mediante las vinculaciones en los mencionados indicadores -. Estas relaciones se derivan de la misma estrategia de la organización, incluyendo las magnitudes de los vínculos entre las diferentes mediciones que nos aporta el Cuadro de Mando.

El epicentro del Cuadro de Mando es que, a la vez que retiene indicadores financieros de la actuación pasada, introduce 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 intenta llenar el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión, es decir la falta de un proceso sistemático del que se pueda obtener feed-back sobre la estrategia y sobre la evolución de la implantación de la estrategia en lo que sería la vida cotidiana de la organización.

Los inductores de la actuación (como pueden ser los tiempos de ciclos y las tasas de defectos), sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero lo que no conseguirán es poner de relieve si estas mejoras operativas realmente han sido transformadas en un aumento del negocio con clientes actuales o con clientes nuevos.

Un Cuadro de Mando Integral que sea adecuado para la empresa deberá de estar compuesto por una mezcla de resultados (indicadores históricos) y de inductores de actuación (indicadores provisionales) de la estrategia de la unidad de negocio. Es también importante advertir que un Cuadro de Mando Integral no es tan sólo una serie de indicadores financieros y no financieros, sino que debe de ser una traducción de la estrategia que la unidad de negocio tenga, mediante un conjunto vinculado de medidas, que definirán tanto los objetivos a largo plazo, como aquellos mecanismos más adecuados para que la unidad de negocio pueda alcanzar tales objetivos.

Kaplan para explicar lo anterior afirma que:

“El Cuadro de Mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía o la distorsión que dimanar de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.”¹⁸⁵

A la vez que explica también las formas en que se especifican las mejoras en el Cuadro de Mando Integral:

“Un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en las operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se

¹⁸⁵ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 48.

*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.*¹⁸⁶

Antes de pasar a centrarnos sobre el estudio de cada una de las cuatro perspectivas, enumeraremos los indicadores genéricos (que son aquellos que aparecen en los Cuadros de Mando Integrales de la mayoría de las organizaciones), a fin de que quede constancia de la vocación pluridisciplinar que inspira esta nueva visión de Kaplan y Norton.

Tabla 3.1. Las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton.

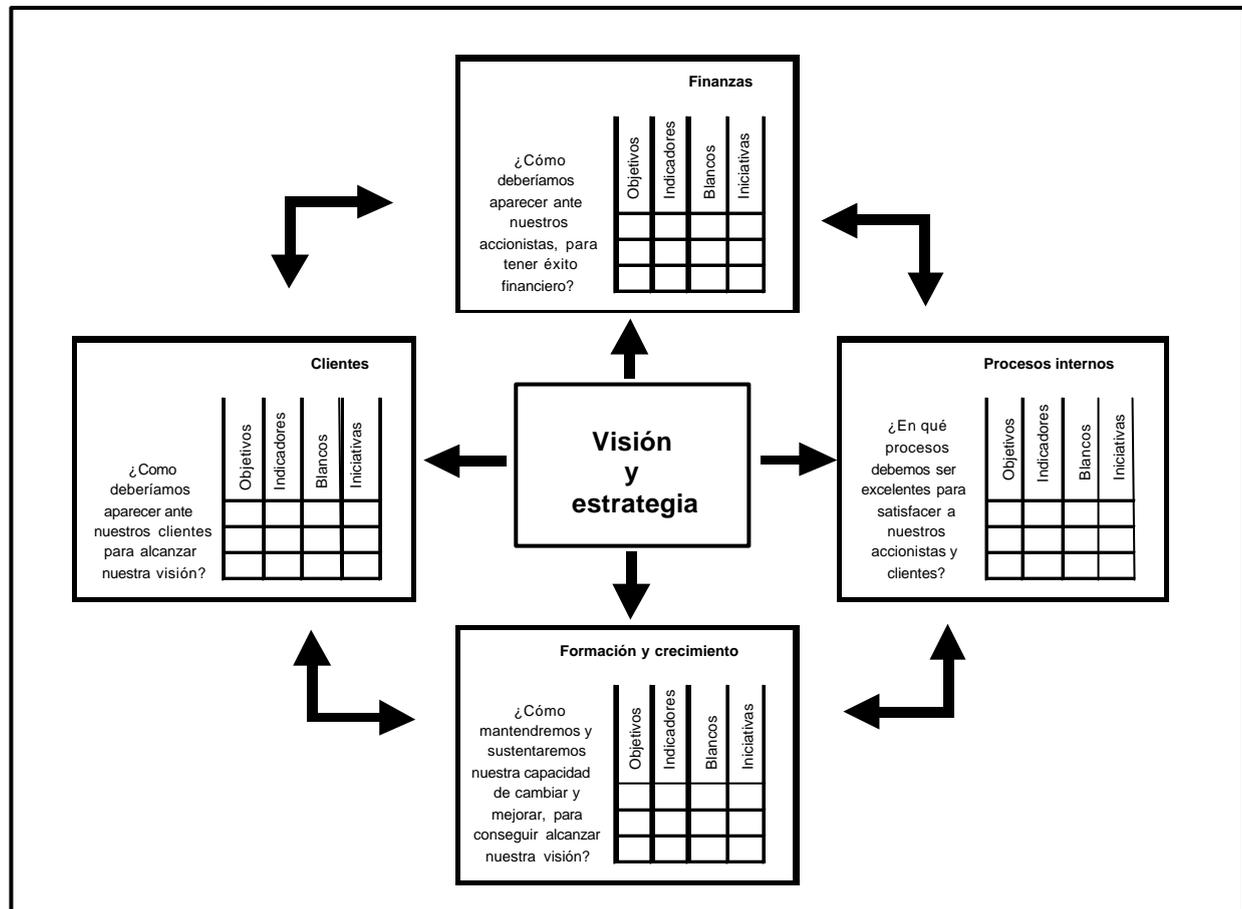
| Perspectiva | Indicadores Genéricos |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Financiera | Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico |
| Clientes | Satisfacción, retención y cuota de mercado |
| Procesos internos | Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos |
| Formación y crecimiento | Satisfacción de los empleados y disponibilidad de los sistemas de información |

Fuente: Elaboración propia (basado en Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*).

¹⁸⁶ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 48.

Kaplan¹⁸⁷ organiza las cuatro perspectivas en las que fundamenta el Cuadro de Mando Integral mediante la siguiente figura, que ayuda a comprender las interrelaciones de las mismas, permitiendo que la estrategia se haga operativa.

Cuadro 3.2. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan, Robert S y Norton, David P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Enero-Febrero, 1996, p.76.

3.5.3. Perspectiva financiera.

Lo primero a dejar claro es que el Cuadro de Mando Integral no entra en contradicción con la vocación empresarial de buscar objetivos financieros tales como el de obtener rendimientos superiores basados en el capital invertido, sino que lo que el Cuadro de Mando puede conseguir es hacer que tales objetivos se adapten a las diferentes fases del ciclo de vida de producto o servicio.

¹⁸⁷ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 22.

Las referidas fases del ciclo de vida del producto o servicio son:

- Crecimiento.
- Sostenimiento.
- Madurez.

En la fase de Crecimiento la organización tiene productos y servicios con un elevado potencial de crecimiento. A fin de capitalizar este potencial, es decir de hacerlo efectivo, cabe la posibilidad que tengan que dedicar muchos esfuerzos a:

- Desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios.
- Crear capacidad de funcionamiento.
- Construir y ampliar instalaciones de producción.
- Invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución.
- Desarrollo de las relaciones con los clientes.

Además hay que tener en cuenta de que las empresas pueden haber asumido que durante esta fase se esté funcionando con cash-flow negativo y bajos rendimientos sobre el capital invertido, por el hecho de tratarse todavía de un producto o servicio de carácter incipiente. Todo lo definido refleja el marco en que se desarrollan las organizaciones en su fase de crecimiento e implica, por tanto, que todas las inversiones se realicen de cara al futuro y que sus objetivos financieros sean el obtener un porcentaje de crecimiento de las ventas en los mercados, en los segmentos de los clientes que se hayan seleccionado.

Las organizaciones en su fase de Sostenimiento, ya no son tan benevolentes en relación a los rendimientos del capital invertido, se les exige una cuota de mercado que deberán ir aumentando, por considerar que la fase de introducción en el mercado ya ha finalizado, así, las inversiones estarán destinadas a resolver problemas de tipo de:

- Atascos o cuellos de botella.
- Ampliar la capacidad y realzar la mejora continua.

Normalmente se suelen utilizar medidas relacionadas con los ingresos contables como: beneficios de explotación y margen bruto, o también medidas como los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

En la fase de Madurez la empresa quiere recoger los frutos de todo el ciclo vivido, ya no se requieren inversiones fuertes para la continuidad del negocio, basta con el mero mantenimiento del mismo. Se suele exigir que cualquier proyecto de inversión tenga unos períodos de restitución cortos y claros, porque el objetivo principal, durante esta fase, es

conseguir la recuperación del cash-flow, además de reducir, lógicamente, las necesidades de capital circulante.

Como hemos visto, las necesidades y objetivos en una y otra fase son totalmente dispares, ello genera la obligación que tiene la dirección de la organización de ir adaptándolos, a lo largo del ciclo de la vida del producto o servicio. Pero además habrá que tener en cuenta, también, lo mutable del entorno, ya que un cambio tecnológico, de mercado o de las regulaciones que afectan al producto o servicio, pueden convertir un producto en su fase madura en un producto con grandes posibilidades de crecimiento, por lo que la organización debe de tener en su poder toda la información necesaria para ser capaz de reaccionar en el menor tiempo posible, cuanto menos en menor tiempo que el que requieran sus competidores.

Kaplan afirma que para cada una de las fases del ciclo de vida del producto o servicio y por tanto para cada una de las diferentes estrategias de crecimiento, sostenimiento y madurez, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos.

Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegando a nuevos clientes y mercados. Estos productos o servicios pueden ser de nueva creación, que podrá indicarse mediante el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante este período.

Hay que advertir que este indicador no es absolutamente fiable, ya que puede dar lugar a actividades engañosas, por ejemplo si se deja de producir un producto maduro (en su fase de producción de alto volumen) que es sustituido por el de nueva creación el indicador lógicamente se disparará, pero la organización se resentirá como es lógico, porque también habrá sufrido la pérdida de una de sus líneas de negocio con el producto maduro, que pudiendo generar beneficios ha dejado de hacerlo.

Como ya hemos indicado, otra posibilidad de expansión es la de abrirse a nuevas regiones o clientes, el indicador que corresponde, en este caso, es el del porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes o de nuevos ámbitos geográficos.

2. Reducción de costes/mejora de la productividad.

Conlleva el conseguir unos costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos, implicando un mayor ratio de rendimiento sobre las inversiones que se hayan realizado, corrigiendo los posibles desfases de la anterior fase, rentabilizando al máximo, como decimos, las inversiones, además, lógicamente de reducirse el coste unitario de la realización del trabajo o de producción del resultado.

Otra posibilidad para la consecución de la reducción de costes es la de mejorar los canales de las transacciones, en el caso de la relación con clientes y proveedores un método especialmente adecuado es el pasar de unos canales procesados manualmente a los canales electrónicos.

3. Utilización de los activos/estrategia de inversión.

Se intenta minimizar las necesidades de capital circulante que se requiere para el negocio, reduciendo el ciclo de caja (tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de inputs, en cobros de los clientes). En este sentido, se pueden ajustar las existencias a las ventas finales, intentando cobrar rápidamente de los clientes, a la vez que se negocian unas condiciones favorables con los proveedores.

En este sentido, para obtener una buena utilización de los activos, deberá tenerse en cuenta que, además de aquellos beneficios que puedan derivarse de compartir el conocimiento y los clientes por parte de las diferentes unidades de negocio de una organización, también se pueden reducir los costes insistiendo en no repetir en cada una de ellas el mismo tipo de activo físico o intelectual, para lo cual será necesario el efectivo control de las inversiones realizadas en las mismas.

Como ya hemos avanzado anteriormente el Cuadro de Mando Integral permite que la dirección de la organización, determine cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo, a la vez que también posibilita las variables que se consideran más importantes para la creación de tales resultados a largo plazo.

Hay que señalar, a su vez, que todos los objetivos y medidas del resto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral deben de ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, ya que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

3.5.4. Perspectiva del cliente.

Tras haber determinado cuáles son los objetivos financieros los directivos de la organización deberán determinar en qué segmentos de clientes y de mercados desean ser competitivos, seleccionando un conjunto de indicadores que están presentes en todas las organizaciones (indicadores centrales del Cuadro de Mando Integral):

1. Cuota de mercado.

Hay que buscar el aumento de la cuota de mercado basada en las relaciones con los clientes que añaden valor. También habrá que tener en cuenta la cuota de compra que supone cada uno de estos clientes para la organización.

2. Retención de clientes.

La medición de la retención de los clientes no es complicada, pudiéndose realizar período por período, además de valorar si es necesario el medir su fidelidad, mediante el porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes actuales.

3. *Incremento de clientes.*

El incremento de clientes se puede medir o bien por el número de nuevos clientes, o bien medirlo poniendo de relevancia las ventas totales a los nuevos clientes en un período determinado.

4. *Satisfacción de clientes.*

Uno de los métodos son las típicas encuestas que realizan las empresas a sus propios clientes. En este caso, las empresas tienen que confiar en que éstos sean lo suficientemente proactivos como para otorgar datos significativos. También son habituales las entrevistas telefónicas o personales. Otro método que cada vez se está utilizando más, en el caso de servicios, es el del denominado “cliente misterioso” o “cliente fantasma”, que comprueba voluntariamente el servicio en cuestión, a los fines de otorgar el oportuno informe a la empresa.

5. *Rentabilidad de los clientes.*

El análisis de la rentabilidad de los clientes, puede revelar que algunos clientes no son rentables, en este caso se deberá de valorar si es conveniente seguir esforzándose por su continuidad, por ejemplo si se trata de un nuevo cliente, parece lógico mantenerlo a causa de su potencial de crecimiento. Por contra, a veces la organización se encuentra con viejos clientes que no son nada rentables, habrá que determinar, en este supuesto, si es conveniente el establecer nuevos precios que nos rentabilicen nuestras relaciones con ese cliente, o bien, también cabe la posibilidad de desarrollar una mejora en las formas de producción y entrega del producto que salden a nuestro favor la situación, a los fines de convertir ese tipo de cliente en activo.

Hay que advertir que estos indicadores centrales, además de poseer algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales (gozan de un carácter histórico), no comunican a los empleados qué es lo que deberían estar haciendo en su actividad cotidiana para alcanzar aquellos resultados que se han establecido como deseados por la estrategia empresarial.

Debe de procederse a segmentar el mercado, ya que normalmente los clientes existentes y los clientes potenciales no son homogéneos, es decir, no valoran de la misma manera los atributos que integran el producto o servicio. Por tanto, será de importancia trascendente elaborar una adecuada segmentación, pudiéndose conocer así, las preferencias de los clientes, para saber si priman el precio, la calidad, la funcionalidad, la imagen, etc. ya que ello nos ayudará a encaminar las actuaciones y los objetivos a cumplir por la organización.

Además de los indicadores centrales que anteriormente hemos mencionado existen otros temas que será conveniente analizar en relación a la perspectiva del cliente: los indicadores de las propuestas de valor a los clientes. Kaplan los define como:

“Los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para entender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.”¹⁸⁸

Kaplan sitúa estos indicadores más allá del centro de la perspectiva del cliente, además se habrá de tener en cuenta que las propuestas de valor varían según los diferentes sectores del mercado, aunque Kaplan y Norton en sus estudios han identificado una serie de propuestas de valor en todos los sectores:

1. *Atributos de productos y servicios.*

Abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.

2. *Relación con los clientes.*

Incluye la entrega del producto o del servicio al cliente, plazo de entrega y la sensación del cliente respecto a esa compra.

3. *Imagen y prestigio.*

Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, siendo capaces de generar la lealtad del mismo más allá de los aspectos tangibles del producto o servicio.

Las propuestas de valor, desde la perspectiva del cliente, responden prácticamente todas a indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

4. *Tiempo.*

Hoy en día, el responder de una manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente puede ser un arma competitiva poderosa para obtener o, en su caso, retener clientes. Un claro ejemplo de ello es que los bancos aceleran el tiempo de aprobación de las hipotecas solicitadas por los clientes. En cambio, hay clientes que están más preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo que no por la duración de los mismos. Éste es el caso de los fabricantes que utilizan el sistema de just-in-time, ya que una entrega tardía puede llegar a paralizar la producción en este tipo de sistemas.

5. *Calidad.*

En la década de los noventa, así también lo manifiesta Kaplan, la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Pero en aquellos sectores o segmentos del mercado en los que la calidad aún permite diferenciar la empresa de sus competidores, será apropiada su inclusión dentro de la perspectiva del cliente en el

¹⁸⁸ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 86.

cuadro de mando. Hay múltiples indicadores de la calidad como, por ejemplo, las devoluciones o reclamaciones de clientes, etc.

En el caso de los servicios la problemática es más complicada, ya que el cliente no tiene nada tangible que devolver. Por ese motivo, hay empresas de servicios que ofrecen garantías, comprometiéndose a devolver no sólo el precio de compra, sino en muchas ocasiones un extra sobre el mismo. Este hecho también se deberá tener en cuenta en la elaboración del cuadro de mando integral.

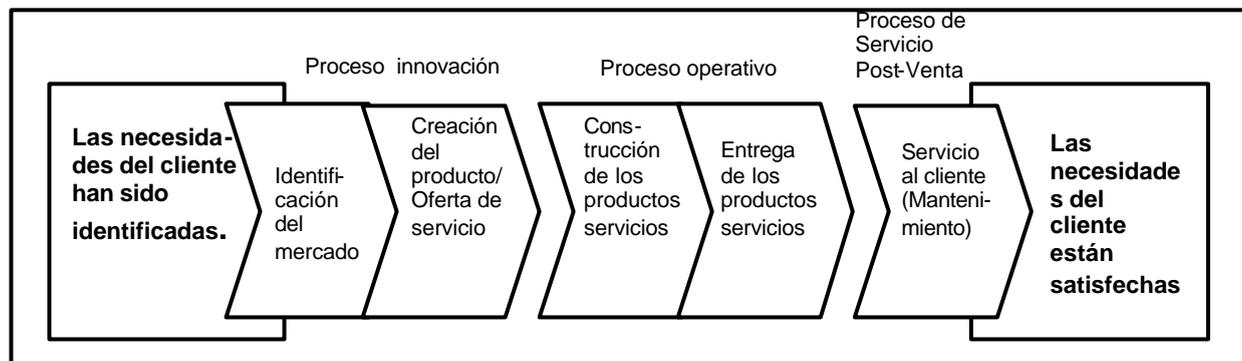
6. *Precio.*

Una vez realizada la segmentación del mercado y de los clientes, se conocerá aquellos que son sensibles al precio. Se deberá tener en cuenta., por tanto, aquellos segmentos en que el precio ejerce una verdadera influencia sobre la decisión de compra.

3.5.5. La perspectiva del proceso interno.

Tras la definición de la perspectiva financiera y de la perspectiva del cliente, los directivos deberán definir una completa cadena de valor de los procesos internos. A continuación acompañamos gráfico de la cadena genérica de valor¹⁸⁹, a los fines de clarificar la explicación de los principales procesos de la perspectiva interna:

Cuadro 3.3. La cadena genérica del valor.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 120.

¹⁸⁹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 120.

1. *Innovación.*

Parte de la cadena de valor de una unidad de negocio versa sobre la investigación y desarrollo, ya que Kaplan ha calificado la innovación como un proceso interno crítico, olvidándose de la anterior visión que la entendía como un mero proceso de apoyo.

En este proceso de innovación se investigan las necesidades, latentes o emergentes, de los clientes para poder crear así, productos y servicios que satisfagan tales necesidades.

Hay que mencionar que las primeras versiones del cuadro de mando integral no incluían la innovación como parte integrante de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación consta de dos partes. En la primera de ellas se procede a la investigación del mercado para la identificación del tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios que deberán establecerse para el producto o servicio (buscando los denominados espacios en blanco o oportunidades que existen alrededor del negocio). La segunda parte consiste, como vemos en la anterior figura, en el diseño y desarrollo del producto o servicio, y comprende las siguientes actividades:

- Investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos.
- Investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación.
- Esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Entre los indicadores para la primera y segunda de las actividades anteriores podemos citar: el porcentaje de ventas de los nuevos productos o el de los productos de la marca, el porcentaje de introducción de nuevos productos en relación con el de la competencia, las diversas capacidades del proceso de fabricación, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos o, incluso, el ratio de beneficio operativo antes de impuestos durante un periodo de cinco años como coste total del desarrollo.

Entre los indicadores para la tercera de las actividades los ingenieros de Hewlett Packard diseñaron un indicador al que denominaron tiempo del punto de equilibrio (TPE), que mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido en el mercado y ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión realizada.

2. *Procesos operativos.*

La fase del proceso operativo empieza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio a ese cliente. Aunque tradicionalmente estos procesos han sido controlados mediante indicadores financieros, se ha comprobado que ello conduce a disfuncionalidades como la de mantener tanto al

personal como a las máquinas ocupadas generando existencias que no se corresponden con los pedidos reales realizados por los clientes. Como ya hemos dicho anteriormente, la influencia de la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad se ha dejado ver en todos los procesos internos, especialmente en los operativos, introduciéndose por tanto, como sistema de medición, indicadores de la calidad y de la duración del ciclo.

Como muchos clientes valoran que los plazos de espera, - es decir el tiempo que transcurre desde el momento en que se realiza un pedido hasta que se recibe el producto o servicio - sean cortos, es interesante para muchas empresas conseguir procesos de producción y de cumplimentación de pedidos de ciclo corto, libres de defectos y eficientes. Un indicador utilizado por muchas organizaciones que intentan implantar el just-in-time es la eficacia del ciclo de fabricación (ECF) que se obtiene del cociente del tiempo de proceso partido por el tiempo de producción efectivo ya que, en los casos de just-in-time, el tiempo de producción efectivo de una pieza sería exactamente igual al tiempo de proceso. Por tanto, el ratio sería igual a uno.

3. *Servicios post-venta.*

En los servicios post-venta, se incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, etc. En esta fase de los procesos internos se puede medir la actuación mediante los indicadores de tiempo, calidad y coste.

En relación con los procesos internos, hay que hacer especial mención a los indicadores del coste del proceso, ya que es habitual que procesos como la cumplimentación de pedidos, compras o planificación y control de la producción utilicen recursos y actividades que se corresponden con varios centros de responsabilidad. En este sentido, han sido de trascendental importancia los sistemas de costes basados en la actividad, pudiéndose realizar así un correcto análisis de la globalidad del proceso. Entre los sistemas de costes basados en la actividad destaca el ABC (“Activity Based Costing”).

El establecimiento de objetivos e indicadores para el proceso interno, es una de las grandes diferencias entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación de la empresa. Recordemos, que los sistemas tradicionales se basan en el control de los centros de responsabilidad de la organización, dependiendo exclusivamente de indicadores financieros y de los informes mensuales sobre las desviaciones de los mismos.

Actualmente, se están completando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Ello ha supuesto una mejora sobre los sistemas tradicionales, pero éstos se han quedado anclados en intentar mejorar la actuación de departamentos individuales sin entrar a valorar los procesos integrados. La valoración de esos procesos integrados es el objetivo planteado en los estudios que dieron origen al cuadro de mando integral, eliminando las simples mejoras locales para suponer una transformación radical.

3.5.6. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

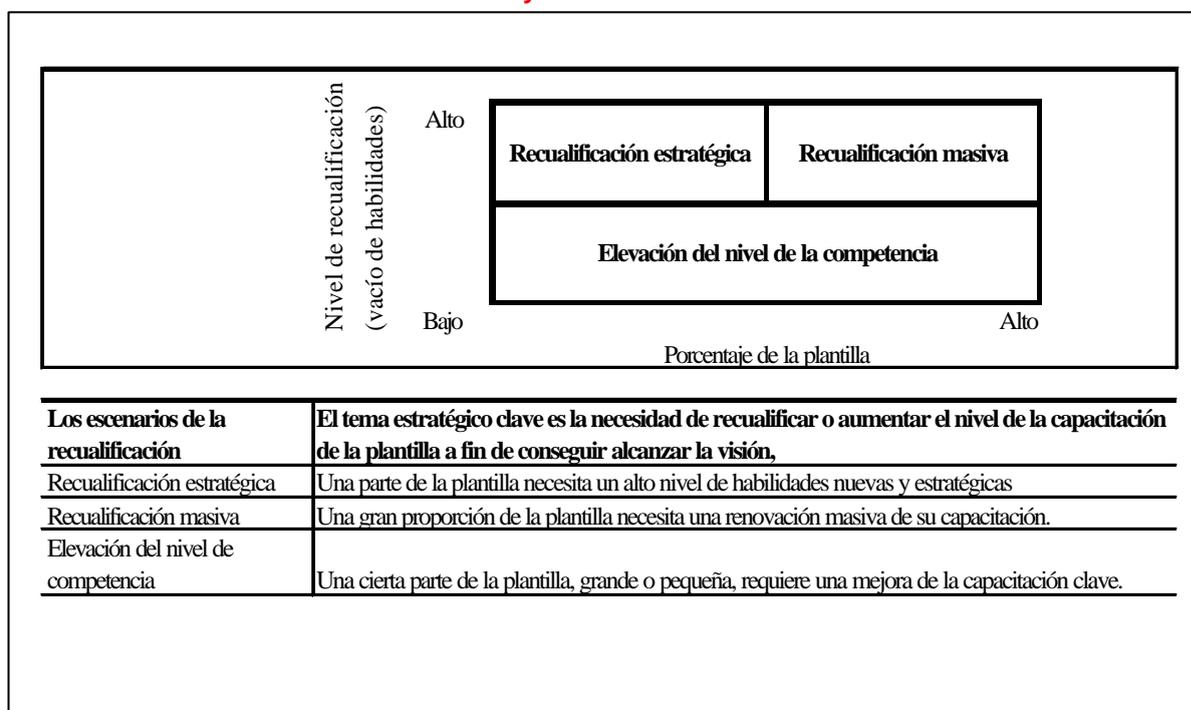
Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas anteriores. Con el sistema tradicional no se da prioridad a esta perspectiva, ya que en el tratamiento tradicional era habitual pensar que todas las consecuencias que pudieran derivarse a largo plazo de los fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y la organización no aparecerán en el corto plazo, despreocupándose, por tanto, de este aspecto. Hoy en día se ha cambiado de enfoque.

El cuadro de mando integral establece tres aspectos críticos, cada uno de ellos con su grupo central de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados.

En este aspecto es de resaltar el giro radical que ha dado la valoración de los empleados. En la actualidad se piensa que contribuyen a la organización. Esta nueva filosofía de gestión se ha configurado en los últimos quince años, transformándose la visión anteriormente comentada de la división entre la élite (ingenieros y titulados en general) y personal que realiza el trabajo operativo. Este cambio ha sido consecuencia de que en la actualidad casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado. Hoy, se otorga a los trabajadores la función de dar ideas para mejorar los procesos y el trato con los clientes.

Cuadro 3.4. El indicador del crecimiento y la formación. La recualificación.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 147.

Todo ello exige que se proceda a la recualificación de los empleados - en el grado que requiera según se ve en el gráfico anterior¹⁹⁰ -, para ejercitar y entrenar sus capacidades creativas, y que éstas puedan ser movilizadas a favor de los objetivos de la organización. Un ejemplo clásico lo hallaríamos en el empleado del banco que ha pasado de ser un simple administrativo a convertirse en un consultor financiero, conocedor de una amplia gama de productos y servicios financieros, y capacitado para convencer sobre cualquiera de ellos.

Entre los indicadores clave sobre los empleados destacan:

- La satisfacción del empleado.

El objetivo de la satisfacción del empleado se suele considerar como el impulsor de la retención y la productividad del empleado, configurándose como indicador principal.

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de su productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. La preocupación por la moral de los empleados es un tema a tener en cuenta especialmente en empresas de servicios ya que, en ellas, suele ser aquel empleado peor pagado el que atiende a los clientes directamente. Normalmente, esta satisfacción se valora mediante encuestas anuales o trimestrales en las que se suelen incluir preguntas tales como: grado de participación en las decisiones, si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo, etc.

- La retención del empleado.

Se considera que cualquier pérdida de un empleado es en realidad una pérdida de capital intelectual para el negocio. Los empleados mantenidos a largo plazo suponen para la organización valores como el conocimiento de los procesos y la sensibilidad que requieren los clientes de la empresa. Es habitual que se mida la retención de los empleados por el porcentaje de rotación del personal clave.

- La productividad del empleado.

La manera más sencilla de medir la productividad son los ingresos por empleado, representando este ratio la cantidad de resultado que cada empleado, en media, puede ser capaz de agregar a la organización.

Sin embargo, habrá que tener en cuenta, que este ratio se halla gravado por ciertas limitaciones que pueden distorsionar la información obtenida. Así, en muchas ocasiones, los directivos tienden a incrementar los resultados (ingresos) sin ánimo de aumentar el denominador (los empleados). Además, este indicador puede ser distorsionado en el caso de que la estructura interna del negocio cambie de una forma radical como sucedería si la organización sustituyera a sus proveedores principales por mano de obra interna.

¹⁹⁰ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 147.

Como sistema de medición de la capacidad de los empleados aquellas empresas que necesitaban una recualificación estratégica de una parte concreta de la plantilla han creado el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, que evalúa el número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos.

2. *Las capacidades de los sistemas de información.*

El cambio que ha sobrevenido en las empresas como consecuencia de la era de la información, requiere que los empleados de primera línea dispongan de una información que se caracterice por la puntualidad y la fiabilidad.

Así mismo, los empleados también deben conocer a que segmento pertenece cada uno de los clientes con los que tratan habitualmente, a fin y efecto de ser capaces de juzgar el esfuerzo que le pueden dedicar a cada uno de ellos, tanto en relación a la transacción actual como a las emergentes. Vemos, por tanto, que los empleados de cara al público, mediante el cuadro de mando integral, deben llegar a tener acceso *on-line* a la información sobre los clientes. En este sentido, algunas organizaciones han procedido a definir un ratio de la cobertura de la información estratégica, que evalúa la disponibilidad actual de la información sobre las necesidades previstas.

3. *La motivación, delegación de poder (empowerment) y la coherencia de los objetivos.*

Conseguir un buen clima de trabajo en la organización es un hecho de vital importancia, indiscutible actualmente. Los indicadores de medición son variados en este sentido, destacando entre ellos:

- Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en marcha.

Este indicador se puede ver complementado por otros que midan: el número de sugerencias puestas en práctica, la calidad de las sugerencias. En este sentido se ha demostrado que un correcto seguimiento por parte de la directiva de las sugerencias presentadas por los empleados, dando *feedback* a los mismos, aumenta a su vez el número de sugerencias futuras.

- Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

Este indicador consiste en articular en el cuadro de mando integral la comprobación de si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa. Esta comprobación se divide en cuatro fases:

1. Transferencia vertical de la gestión. Es decir, establecer el adecuado contexto para que el cuadro de mando integral sea el medio para comunicar los objetivos compartidos por la totalidad de la organización.

2. Transferencia a los empleados. Se basará en la comunicación a los empleados del cuadro de mando integral junto con las estrategias que la organización piensa llevar a cabo.
3. Plan de beneficios/Establecimiento de objetivos. Esta fase tendrá como objetivo un proceso vertical dentro de la organización con el fin de definir los objetivos financieros.
4. Alineación de los objetivos personales. Se caracteriza por ser la fase más difícil de cumplir ya que cada empleado deberá establecer la alineación personal con una estrategia, por medio de la identificación de una actividad que éste realice.

Entre las medidas que muestran como va evolucionando la implantación de las cuatro fases comentadas destacan: porcentaje de la alta dirección *expuesto* al cuadro de mando integral, porcentaje de empleados *expuestos* al cuadro de mando integral, porcentaje de directivos con objetivos personales equiparados con el cuadro de mando integral, porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el cuadro de mando integral.

- Indicadores de la actuación de equipo.

Para finalizar, debemos mencionar que el cuadro de mando integral puede transformarse en un cuadro de mando operativo.¹⁹¹ Es decir, que es perfectamente encuadrable en corporaciones con diversas unidades estratégicas de negocio e incluso en empresas sin ánimo de lucro y empresas de carácter público.

En el caso de cuadro de mando corporativo, es necesaria una estrategia explícita de nivel corporativo, expresando la manera en que la corporación añada valor a las unidades de negocio, como por ejemplo, servicios compartidos y aprovechamiento de las diferentes interacciones, que son fuente de creación de ventajas competitivas incomparables dentro de un segmento de mercado.

3.5.7. Diferencias entre el Cuadro de Mando Integral y las visiones tradicionales.

El cuadro de mando integral se ha configurado como un nuevo sistema de gestión estratégica, provocando una frontera con los sistemas tradicionales. La gran virtud de este nuevo sistema de gestión es haber conseguido salvar las distancias –que siempre habían existido- entre la formulación de la estrategia y la implantación de la misma.

Los sistemas de gestión tradicionales no conseguían resolver este problema, ya que fallaban fundamentalmente en cuatro aspectos:

¹⁹¹ Tal y como veremos más adelante, nuestra propuesta de Cuadro de Mando Operativo para el departamento de formación, va en esa línea.

1. *Visión y estrategia no procesables.*

Cuando las organizaciones elaboran su visión y estrategia lo deben hacer de tal forma que puedan ser comprendidas por cada uno de los integrantes de la misma. En muchas ocasiones se ha dicho que las declaraciones grandilocuentes que suelen configurar la visión y misión de la empresa son difícilmente traducibles en la actividad cotidiana de la organización. Esto es lo que suele ocurrir con los sistemas tradicionales. Si la directiva no ha llegado a un acuerdo sobre lo que significa realmente la estrategia, se infrutilizarán los recursos de la empresa, por no estar vinculados de una forma coherente en la estrategia empresarial.

Como ya hemos comentado anteriormente, el cuadro de mando refleja la historia de la estrategia empresarial, priorizando los objetivos financieros a largo plazo a la vez que los vincula a todas las acciones que deben realizarse en relación a los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y también los empleados y los sistemas.

La nueva visión que el cuadro de mando integral ha dado a la gestión de los negocios ha venido a demostrar que aquellas empresas que son capaces de traspasar y comunicar su estrategia a sus sistemas de medición son, a su vez, mucho más capaces de ejecutar y llevar a buen fin su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

2. *Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.*

Tradicionalmente, la actuación de cada uno de los departamentos se centraba en el cumplimiento de las exigencias financieras establecidas. Los objetivos de todos los departamentos e individuos de la organización se hallaban vinculados a objetivos de carácter táctico y con vocación de corto plazo. Se dejaba al margen la preocupación por la incentivación de los objetivos estratégicos a largo plazo.

Aunque actualmente las compensaciones económicas siguen estando, en muchas ocasiones, vinculadas a los objetivos financieros de corto plazo, en las empresas en que se ha aplicado el cuadro de mando integral existe una vocación de cambio en este sentido.

El cuadro de mando plasma la visión de futuro de la organización, comunicándola a cada uno de los integrantes de la misma. Además, permite que todos los empleados puedan contribuir al éxito de la organización.

3. *Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo.*

En los sistemas tradicionales, las provisiones de fondos o presupuestos a corto plazo no se hallan relacionadas con las estrategias a largo plazo. Por contra, en el cuadro de mando integral, para conseguir una integración de la planificación, asignación de recursos y procesos presupuestarios se establece un sistema basado en incorporar en el cuadro de mando metas a largo plazo que la organización en general (directivos y empleados) consideren que son factibles. Con posterioridad, se procede a identificar

aquellos programas de actuación o inversiones que son necesarios para que las metas a largo plazo se alcancen.

Un cuadro de mando que esté correctamente construido debe reflejar la estrategia de la organización a través de una secuencia de relaciones de causa - efecto. Es decir, que cada indicador que se incorpore en el cuadro de mando integral debe comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio.

En la mayoría de cuadros de mando existen los denominados indicadores genéricos del resultado, que suelen ser *efectos* como la rentabilidad, la cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Por contra, los inductores de la *actuación* suelen ser característicos de una unidad de negocio en concreto que reflejan la propia estrategia de la organización (por ejemplo, segmentos de mercado en los que la empresa elige competir, procesos internos propios de la organización, objetivos de crecimiento y formación, entre otros).¹⁹²

Para que un cuadro de mando integral sea efectivo debe configurarse combinando indicadores de resultado e inductores de actuación. En el caso de que el cuadro de mando carezca de cualquiera de ellos, quedaría desvirtuado su sentido, su finalidad, ya que los indicadores de resultado sin los inductores de actuación no comunican la forma o el camino que se seguirá para la consecución de los resultados; ni tampoco reflejan si la estrategia se está poniendo realmente en práctica. En cambio, los inductores de la actuación -si bien permiten conseguir mejoras operativas a corto plazo- no consiguen reflejar si estas mejoras se han visto traducidas en resultados coherentes con la estrategia.

4. *Feedback táctico, no estratégico.*

Tradicionalmente, se solía desconocer si la estrategia se estaba llevando de forma efectiva a la práctica. Como mucho, en los sistemas tradicionales, se tenía conocimiento sobre las actuaciones a corto plazo, centrando el feedback en los indicadores financieros.

En el cuadro de mando integral las revisiones periódicas que se realizan no se centran exclusivamente en indicadores de carácter financiero sino que también se llevan a cabo revisiones estratégicas de forma regular. El feedback estratégico, en el cuadro de mando, se caracteriza, en primera instancia, por el conocimiento de toda la organización del marco estratégico, a la vez que posibilita que los empleados consigan comprender en qué medida agregan valor a la organización. Así mismo, el proceso de feedback del cuadro de mando permite la comprobación de que realmente existe relación entre los objetivos propuestos y las iniciativas estratégicas llevadas a cabo.

Como vemos, todo este proceso se adapta mucho mejor a las actuales condiciones del mercado, ya que el entorno competitivo actual se caracteriza por ser mucho más turbulento que en el pasado. Así, en la era de la información, se ha convertido en imprescindible tener un conocimiento constante, actual y continuo sobre la evolución

¹⁹² Más adelante tendremos ocasión de ver cómo el modelo que vamos a construir utiliza los inductores de actuación como un elemento crítico para el análisis de la rentabilidad del departamento de formación.

de las iniciativas estratégicas, para poderlas modificar en el caso que las condiciones del entorno así lo obliguen.

Todas estas diferencias examinadas nos llevan a la conclusión de que con la incorporación del cuadro de mando integral, la organización obtendrá una diferencia cualitativa sobre aquellos competidores que se sigan basando en los sistemas tradicionales. Ello se debe principalmente a la obcecación de éstos en los objetivos financieros a corto plazo. Además, los sistemas tradicionales tenían un carácter marcadamente informativo, a diferencia del cuadro de mando integral, que está diseñado para facilitar la toma de decisiones operativas a partir del feedback proporcionado por éste, convirtiendo la información en acción.

3.5.8. Ejemplo de aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Aplicación del cuadro de mando integral en Metro Bank

Kaplan nos explica la aplicación del cuadro de mando integral en una de las divisiones de uno de los grandes bancos de Estados Unidos.

Metro Bank tiene 8.000 empleados y goza de una cuota de mercado que asciende al 30% en su región. Sus ingresos se acercan a los 1.000 millones de dólares. La incorporación del cuadro de mando integral se realizó a partir de 1993. En el momento en que se decidió incorporar el cuadro de mando integral, Metro Bank requería afrontar dos problemas:

- Dejar de depender de un solo producto financiero (los depósitos). Es decir, Metro Bank se planteaba ampliar sus fuentes de ingresos ofreciendo una nueva gama de productos y servicios financieros.
- Mejorar la productividad. Se requería un traspaso de los clientes no rentables a canales de distribución más rentables.

Como vemos, la estrategia de Metro Bank no pasaba por priorizar la modificación de los segmentos de mercado sino que se basaba en intentar aprovechar al máximo los clientes actuales, ya que con el 80% de éstos se trabajaba a unas tasas de intereses muy bajas, en el límite de la rentabilidad. Por tanto, se querían centrar en la modificación de los productos y servicios que ofrecían, ampliando la gama a planes de pensiones y tarjetas de crédito entre otros.

Como paso previo a la implantación de esta estrategia el banco se dio cuenta de que iba a ser necesario cambiar la visión que los clientes tenían de Metro Bank. Deberían pasar a percibirlo como un asesor financiero.

El diseño del cuadro de mando se centró en tres procesos cruzados:

- Comprender a los clientes.
- Desarrollar nuevos productos y servicios.
- Venta cruzada de múltiples productos y servicios.

Hasta ese momento, las ventas se habían enfocado desde los servicios centrales del banco, sin ningún tipo de actividad por parte del personal de las oficinas. Por tanto, la cultura de marketing y ventas era totalmente nula en aquellos empleados que trataban directamente con los clientes.

Así, el banco se vio obligado a lanzar un programa de reingeniería para redefinir el proceso de ventas, convirtiendo a los empleados que trataban con el cliente –a los anteriores “cajeros”- en verdaderos asesores financieros.

Es decir procediendo a recualificar a los empleados para que estuvieran capacitados para la venta de cualquier producto financiero que cualquier cliente necesitase. Como medida de actuación se aplicó la medición de las horas dedicadas a los clientes.

El ratio de la venta cruzada medía la eficacia de las ventas, ya que lo que se pretendía potenciar era el número de productos financieros que se lograban vender en un mismo hogar.

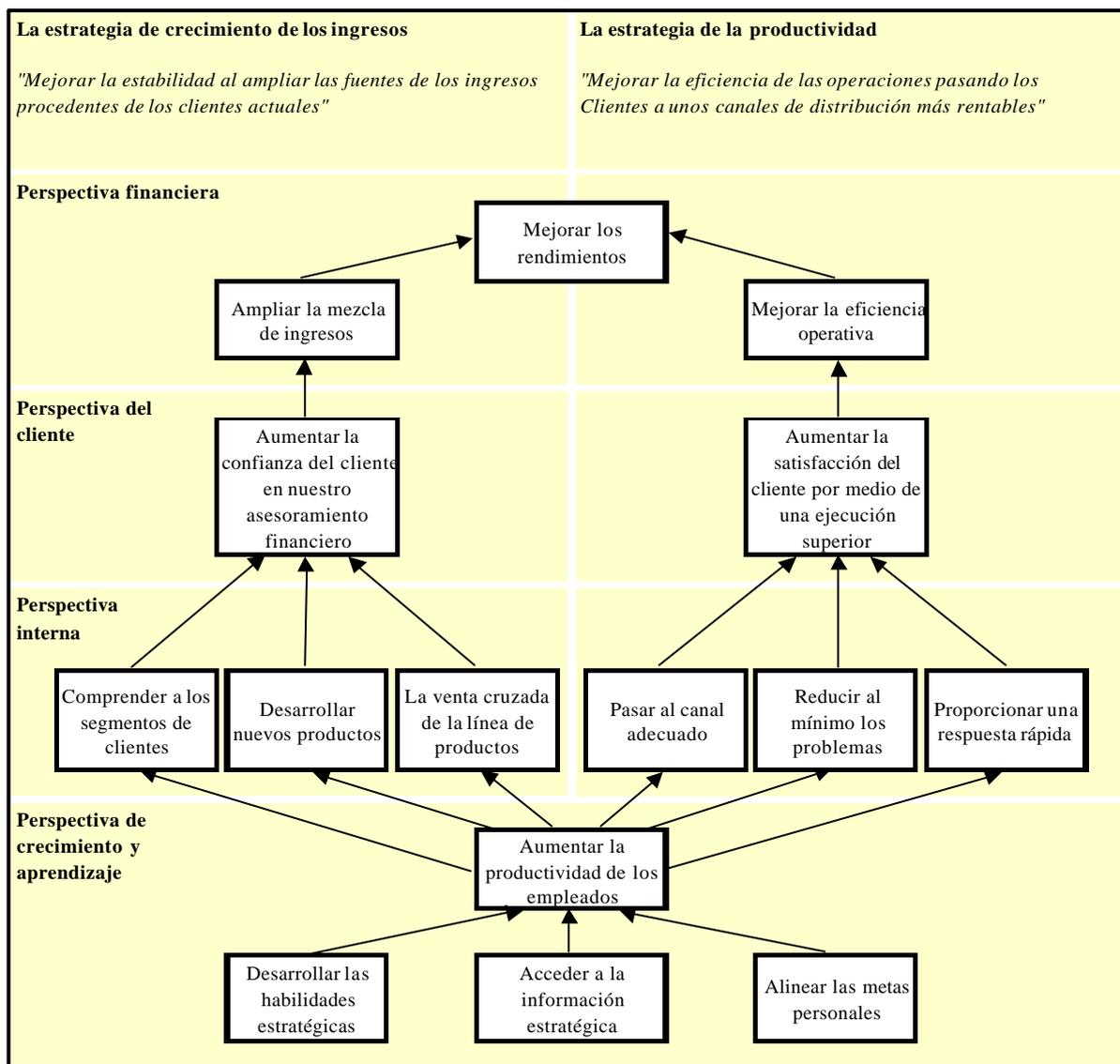
Con relación a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se requería:

- Que los vendedores adquirieran una serie de habilidades para capacitarles en la adquisición de conocimientos sobre todos los productos financieros que el banco se disponía a ofrecer. Convertirles, como ya hemos dicho, en verdaderos asesores financieros.
- Mejor acceso a la información, que facilitara un mejor conocimiento de los clientes permitiendo prever las necesidades que el banco les podía satisfacer.
- Realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta, como consecuencia del cambio cultural que iba a sufrir el banco.

Este cuadro¹⁹³ refleja la combinación de la estrategia de crecimiento de los ingresos con la de la productividad que llevó a cabo Metro Bank con la incorporación del cuadro de mando integral.

¹⁹³ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 166.

Cuadro 3.5. Combinación de la estrategia de crecimiento de los ingresos y de la productividad.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p.166.

Metro Bank para su cuadro de mando interno, incluyó, el denominado “sendero de los trolls”, este indicador de calidad del proceso, fue desarrollado para indicar los defectos en los procesos internos, que podían conllevar el generar la insatisfacción del cliente, se tenían en cuenta variables como: Largos tiempos de espera, información inexacta o errónea, acceso negado o retrasado, solicitud o transacción no realizada, pérdida financiera para el cliente, atención al cliente defectuosa, comunicación ineficaz, etc.

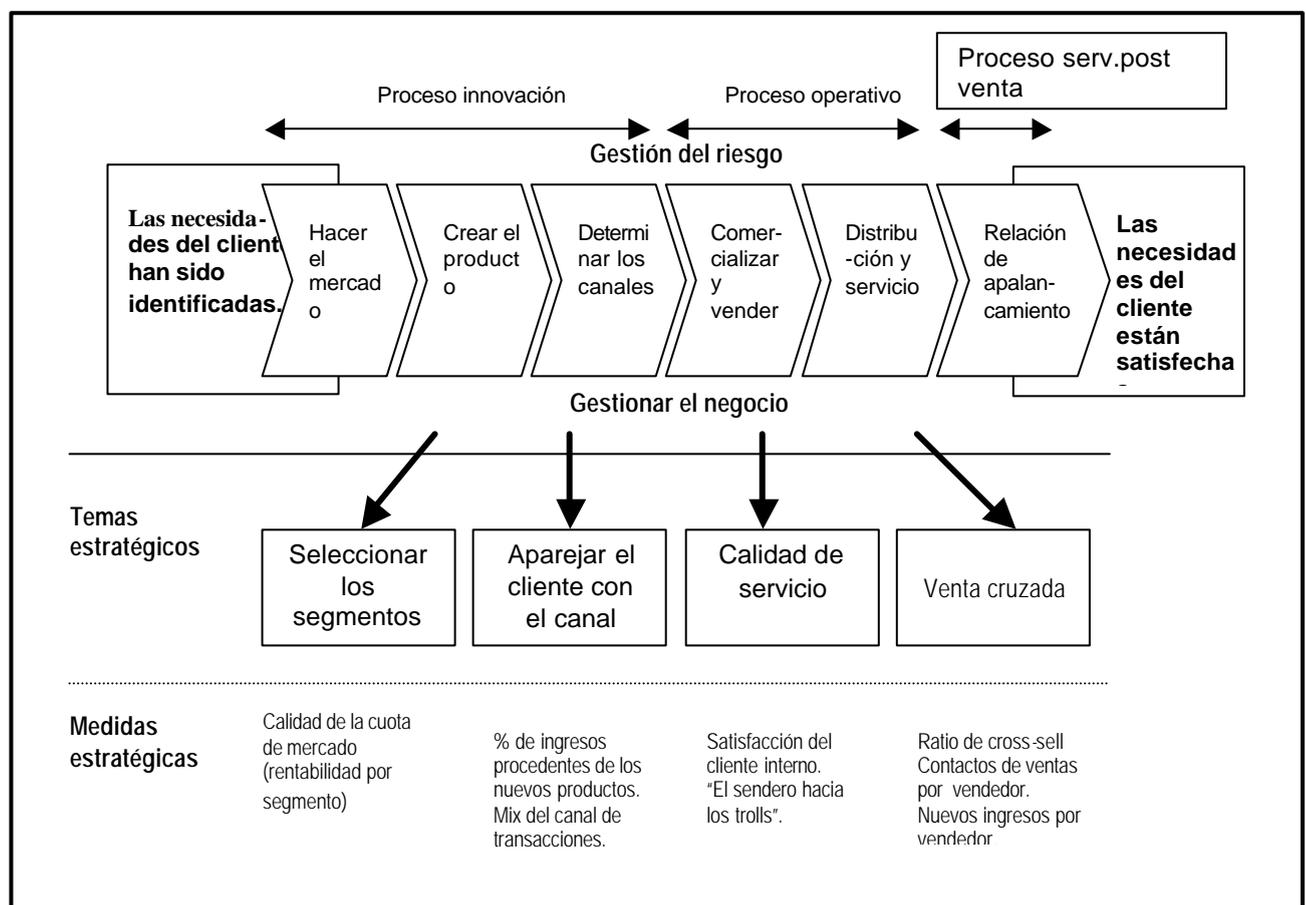
Las variables que configuran el “sendero de los trolls” se comunicaron a todas las oficinas, a los fines de conseguir que la totalidad del banco, evitara en caer en este tipo de errores. Se pretendía servir a los clientes de los segmentos seleccionados de forma eficiente, como fuente de ventaja competitiva, ya que por estar basada su estrategia en ofrecerles un asesoramiento financiero integral -de todos los productos-, por cada servicio que se satisfacía correctamente

por el banco, se abrían las puertas a otras necesidades de esos clientes (transacciones emergentes).

En relación con la fase de innovación, se puso especial atención a la medición de la habilidad para la selección de segmentos que fueran rentables. Para ello se elaboró un sistema de costes, basado en las actividades, generando informes sobre las pérdidas y beneficios mensuales, para cada una de las cuentas del banco. Asimismo, se procedía a medir el porcentaje de ingresos procedentes de los nuevos productos.

Como vemos, querían apostar por la mejora de los canales de distribución. A los fines de controlar la evolución de esta estrategia, se introdujo el ratio que reflejaba el porcentaje de transacciones realizadas por canales como cajeros automáticos, por ordenador o bien por el cajero del banco.

Cuadro 3.6. El Cuadro de Mando Interno. Metro Bank.



Fuente: Kaplan, Robert S y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 126.

Como suele ocurrir, en el momento en que los directivos deciden incorporar a la organización el cuadro de mando integral, Metro Bank se hallaba en fase de plena transformación. El origen de la entidad deriva de una fusión, con todos los problemas que ello acarrea y la disparidad de criterios que suelen influir en estos casos. La aplicación del cuadro de mando facilitó el poder integrar muchos de los programas de acción que estaban en marcha.

En la página siguiente vemos la estructura que adoptó el Cuadro de Mando Integral para Metro Bank.¹⁹⁴

La puesta en práctica del Cuadro de Mando Integral en Metro Bank a partir de 1993, consiguió comunicar -tanto interna como externamente- y reforzar una nueva estrategia para el banco, pasando del anterior enfoque orientado a las transacciones a uno nuevo vinculado a la oferta de una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados. Se conseguía mejorar la imagen de asesor financiero ante el cliente a la vez que se optimizaban y modernizaban los procesos internos que hacían posible esa nueva orientación.

Tabla 3.2. Cuadro de Mando Integral de Metro Bank.

| Objetivos estratégicos | Indicadores estratégicos | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Resultados centrales (de efecto) | Inductores de la actuación (causa) |
| Financieros F1-Mejorar los rendimientos. F2-Ampliar la diversidad de los ingresos. F3-Reducir la estructura de coste. | Rendimientos sobre la inversión. Crecimiento de los ingresos. Cambio del coste de servicio de depósitos. | Variedad de ingresos. |
| Clientes C1-Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente. C2-Aumentar la satisfacción post-venta. | Cuota de segmento. Retención de los clientes. | Profundidad de la relación. Encuesta de satisfacción. |
| Internos I1-Comprender a nuestros clientes I2-Crear productos innovadores I3-Productos de venta cruzada I4-Pasar los clientes a canales rentables I5-Reducir al mínimo los problemas operativos I6-Un servicio sensible | Ingresos procedentes de los nuevos productos. Ratio de venta cruzada. Cambio de la combinación de canales. Tasa de errores del servicio. Tiempo de cumplimentación de una solicitud. | Ciclo de desarrollo del producto. Horas dedicadas a los clientes. |
| Formación L1-Desarrollar las habilidades estratégicas L2-Proporcionar información estratégica L3-Alinear los objetivos personales | Satisfacción del empleado. Ingresos por empleado. | Ratio de cobertura del trabajo estratégico. Información estratégica. Ratio de disponibilidad. Alineación de metas personales. |

Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. *Op. Cit.*, p. 169.

¹⁹⁴ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Op. Cit.*, p. 167.