

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PIRÁMIDE DE CUADROS DE MANDO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO

Josune Sáenz Martínez

Universidad de Deusto - San Sebastián

*Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión
(Valencia – Noviembre 2000)*

1. INTRODUCCIÓN

Un adecuado control de la estrategia empresarial requiere el empleo de mecanismos que permitan:

- Guiar el avance de la organización hacia la materialización de su visión.
- Efectuar un seguimiento en torno a la implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Contrastar la incidencia de tales estrategias en los objetivos fijados (o lo que es lo mismo, comprobar si a pesar de haber avanzado en su implantación se están obteniendo o no los resultados deseados).
- Permanecer atentos a aquellos cambios que puedan producirse en el entorno, o incluso en el seno de la propia organización, y que puedan invalidar las estrategias propuestas, obligando a formular otras nuevas.

En este contexto, como ya ha sido puesto de manifiesto en numerosas ocasiones, un sistema de control puramente financiero resulta ser claramente insuficiente, ya que [Olve, Roy y Wetter; 1999; págs. 14 y 15]:

- Los indicadores de carácter financiero muestran el resultado de las acciones llevadas a cabo en el pasado, pero no ofrecen información respecto a cuál puede ser la evolución futura de la empresa.
- Además, no son capaces de recoger aspectos de índole cualitativa o intangible que pueden ser clave en el desarrollo de la competitividad empresarial y en la consecución de los objetivos marcados.
- Su empleo de forma exclusiva puede promover una preocupación excesiva por el corto plazo y una suboptimización del largo plazo.
- Su interpretación resulta demasiado abstracta para la mayor parte de los empleados, que no aciertan a ver de qué manera influye su trabajo en los resultados obtenidos por la organización.

Si a ello añadimos que los sistemas de control tradicionales ignoran lo que acontece en el entorno (clientes, proveedores, competidores y comunidad en general), mostrándose incapaces de detectar señales de cambio que puedan afectar al devenir de la empresa, he aquí una razón adicional para avanzar en el desarrollo de nuevas herramientas de control.

Ante esta situación, las investigaciones realizadas buscaron ampliar, en primer lugar, el conjunto de medidas objeto de seguimiento por parte de los sistemas de control de las organizaciones, para recoger así todo el espectro de variables que pueden afectar a la competitividad empresarial. Es decir, se habló de la necesidad de recoger información tanto sobre indicadores financieros como no financieros, y en esta línea surgió inicialmente el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan (1992).

Sin embargo, un sistema de indicadores más completo, que recoja tanto aspectos financieros como no financieros, no constituye una herramienta que permita realizar un seguimiento en torno a la

implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos, ni contrastar la incidencia de tales estrategias en los objetivos fijados. Hace falta algo más: hace falta relatar la estrategia a través de dicho sistema de indicadores, estableciendo vínculos e interrelaciones entre ellos ("la obtención de A permitirá la consecución posterior de B"), de forma que sea posible desplegar la estrategia en el conjunto de la organización, analizar su efectividad y anticipar problemas a la hora de alcanzar las metas fijadas. Esto es precisamente lo que finalmente pretende ser el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, una vez madurada la idea inicial [Creelman; 1998; pág. 39], y lo que constituye el verdadero caballo de batalla de las organizaciones en el momento actual.

Concretamente, en una investigación llevada a cabo en 1997 entre 237 compañías del Reino Unido por parte de la consultora británica Renaissance Worldwide, en asociación con el centro de investigación Business Intelligence, se ponía de manifiesto que el 85% de las empresas encuestadas estaba tratando de mejorar la creación de vínculos entre estrategia e individuos, equipos y unidades de negocio, con el objeto de favorecer la implantación de las estrategias diseñadas.

Pues bien, siendo esto así, lo que nosotros vamos a abordar en las próximas líneas es el papel que puede desempeñar el cuadro de mando, en su concepción actual, como herramienta para el despliegue de la estrategia en todas las capas que componen la organización, y el alineamiento de todos los individuos que integran la misma.

2. ELEMENTO PREVIO: INDICADORES DE GESTIÓN QUE DEBEN SER CONSIDERADOS EN EL DISEÑO DE CUADROS DE MANDO

Como paso previo a la exposición de la metodología que nos ocupa, presentaremos a continuación los diferentes tipos de indicadores que, a nuestro juicio, deberían tenerse en cuenta en el diseño de la pirámide de cuadros de mando de una unidad de negocio, con el objeto de determinar en un momento dado si la situación de la empresa se encuentra o no bajo control, y si ésta podrá alcanzar o no los objetivos marcados. Tales indicadores, al margen de su posible clasificación adicional en indicadores monetarios o no monetarios, financieros o no financieros, son los siguientes:

1.1. Indicadores de resultado

Son aquellos que constituyen la expresión exacta de un objetivo a alcanzar (nivel de rentabilidad, crecimiento de ventas, satisfacción del cliente, etc.) y que pueden servir de base a su vez para la evaluación posterior de los distintos responsables.

1.2. Indicadores de requisito o inductores de actuación en la terminología de Norton y Kaplan

Son aquellos cuyo cumplimiento se considera necesario para alcanzar una determinada meta y que están relacionados con acciones específicas que la empresa debe acometer para alcanzar la meta en cuestión. Veámoslo con un ejemplo.

Imaginemos que una determinada empresa ha establecido como objetivo estratégico para el presente ejercicio la mejora del índice de satisfacción de su clientela en un 30% (indicador de resultado). Siendo esto así, los directivos de la empresa en cuestión opinan que la clave para conseguir la mencionada mejora radica en la disminución del nº de piezas defectuosas suministradas a los clientes hasta alcanzar una cifra del 0,5%, y en la resolución a su vez de las consultas y reclamaciones planteadas en un tiempo no superior a dos días.

Como consecuencia de ello, el porcentaje de piezas defectuosas y el tiempo de resolución de consultas y reclamaciones constituyen aquellos requisitos cuyo cumplimiento debe ser vigilado para tratar de conseguir la mejora del índice de satisfacción previamente señalado.

De este modo, a través del seguimiento de los valores que van tomando tales indicadores (porcentaje de piezas defectuosas y nº de días transcurridos para la resolución de consultas y reclamaciones), la dirección de la empresa podrá evaluar si será posible o no alcanzar la mejora pretendida en el índice de satisfacción de la clientela.

Para ello, será preciso definir previamente para cada indicador aquellos valores que indiquen al sistema la existencia de una situación crítica, y la necesidad subsiguiente de introducir mejoras. Habitualmente, no se establece un valor único, sino que se define un rango o intervalo de valores fuera de cuyos extremos se considera que la situación es peligrosa.

Ahora bien, pudiera ocurrir que, a pesar de alcanzar los valores considerados adecuados en los requisitos previos, finalmente no se consiga la mejora buscada en el mencionado índice de satisfacción. Ello sería indicativo de que no se han contemplado todas las cuestiones relevantes para mejorar dicha satisfacción, por lo que habría que realizar un análisis más detallado sobre cuáles son aquellos aspectos que nuestra clientela valora y cuyo tratamiento hemos descuidado.

Señalemos por último que algunos indicadores de resultado concernientes a ciertos objetivos de carácter estratégico pueden constituir a su vez indicadores de requisito para otros objetivos estratégicos de rango superior. De este modo, el objetivo estratégico de satisfacción del cliente puede constituir un requisito previo para la consecución del objetivo estratégico de crecimiento de las ventas.

1.3. Indicadores de alerta complementarios

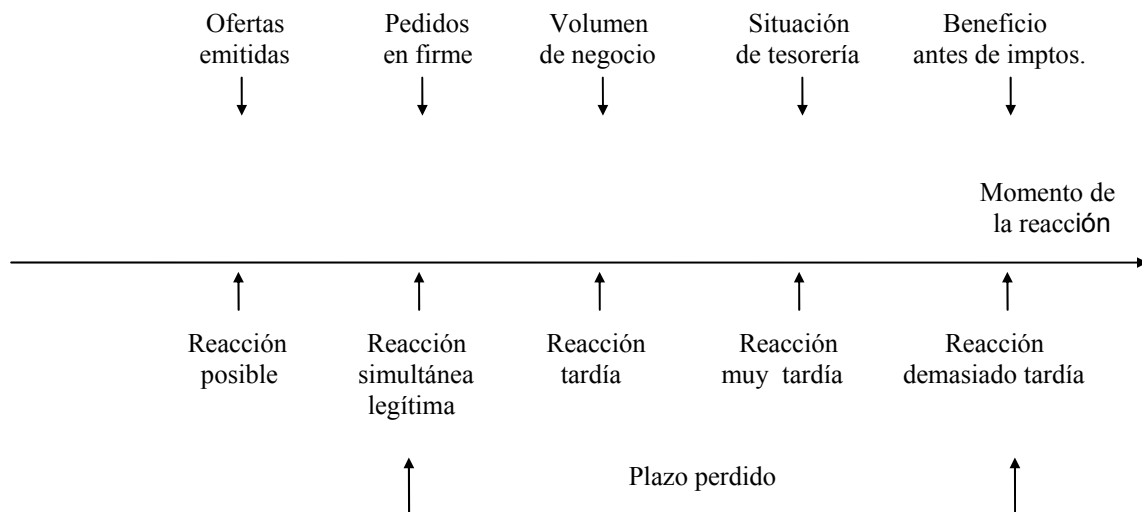
Además de los indicadores de requisito arriba señalados, resulta conveniente definir otros indicadores anticipadores del valor a alcanzar por los indicadores de resultado establecidos por la empresa, con el fin de promover a tiempo la adopción de medidas correctoras.

Puesto que bien puede ocurrir que, en algunos casos, los directivos se equivoquen a la hora de establecer los requisitos previos que deben satisfacerse para alcanzar determinados objetivos, o que ciertos requisitos no sean contemplados, es por ello que deben definirse además otros indicadores que, de alguna manera, adelanten cuál es el valor que va a reflejar el indicador de resultado (lo que ocurre es que esto último no siempre es posible). Es decir, se trataría de anticipar si, a pesar de que los indicadores de requisito estén mostrando quizás valores adecuados, es posible que no se alcancen las metas últimas fijadas.

Para ello, será necesario escoger aquellos indicadores anticipadores de dicho resultado (es decir, del valor final del indicador objetivo) que puedan ser obtenidos con la máxima rapidez, ya que, de otro modo, podría ser demasiado tarde para adoptar medidas que permitieran corregir la situación.

El Gráfico 1 nos muestra precisamente varios de los indicadores de alerta que podrían ser escogidos para aquel caso hipotético en que un responsable de división tuviera como objetivo marcado la consecución de un determinado volumen de beneficio trimestral antes de impuestos.

Gráfico 1 Indicadores de alerta y tiempo de reacción



Fuente: Adaptado de Guedj, N. y colaboradores; 1992; pág. 297.

La situación de cada indicador en el eje de abscisas nos indica el momento temporal relativo a partir del cual se encuentra disponible la información referente al indicador en cuestión. Según esto, cuanto más a la derecha nos desplazamos en dicho eje, más tarde se encontrará disponible la información deseada, siendo por tanto más reducido el tiempo existente para poder reaccionar.

Así pues, mientras los indicadores de requisito hacen referencia a acciones específicas que la empresa debe realizar para alcanzar una determinada meta (reducir el nº de unidades defectuosas, atender las consultas y reclamaciones en el menor tiempo posible, etc.), los indicadores de alerta no se refieren a ninguna acción concreta, sino que más bien constituyen el efecto preliminar de un conjunto de actuaciones en pos de una meta final. Efectivamente, “ofertas emitidas”, “pedidos en firme” o “volumen de negocio” no aluden a acciones específicas, sino que constituyen la secuencia de efectos preliminar de un conjunto de actuaciones llevadas a cabo en pro del efecto final “incremento de beneficio”.

Además, al igual que para los indicadores de requisito, será preciso definir también aquellos valores que indiquen al sistema la existencia de una situación crítica, y la necesidad subsiguiente de adoptar medidas correctoras.

A este respecto cabe señalar que, como indicador de alerta también es posible utilizar la evolución en el tiempo del propio indicador objetivo (en nuestro ejemplo, evolución mensual del beneficio antes de impuestos). Lo que sucede es que, en bastantes ocasiones, dicha información no se obtiene con la anticipación suficiente como para poder reaccionar a tiempo.

1.4. Indicadores de supervivencia

Se trata de indicadores relacionados con aquellas cuestiones que, aun no habiéndose considerado explícitamente de carácter estratégico (es decir, no figuran en el plan estratégico), deben ser objeto de seguimiento y control para la buena marcha del negocio. Por ejemplo: nivel de endeudamiento, riesgo financiero, siniestralidad laboral, etc., o cualquier otra cuestión referente a estrategias ya implantadas que deseen mantenerse en su situación actual. Normalmente, este tipo de indicadores nos aparecerá sobre todo en los cuadros de mando definidos en el ámbito departamental.

1.5. Indicadores de higiene

Son aquellos cuya misión consiste en impedir que los diferentes objetivos marcados sean conseguidos a través de prácticas que puedan ser perjudiciales para la empresa. Por ejemplo, el objetivo consistente en la “disminución del tiempo de entrega a los clientes en X días”, podría ser logrado a costa de incrementar los stocks de la empresa de manera que sea posible cumplir con dicho plazo, lo que, a todas luces, podría acabar siendo gravemente perjudicial desde un punto de vista financiero.

Por otro lado, al igual que lo que nos ocurría en el caso anterior, este tipo de indicadores nos aparecerá, fundamentalmente, en los cuadros de mando definidos en el ámbito departamental.

1.6. Indicadores relacionados con el seguimiento de aquellas variables del entorno no controlables que, sin embargo, pueden ejercer una influencia notable sobre los resultados de la empresa

En este caso, bastantes de estas variables suelen guardar relación con áreas funcionales concretas, por lo que serán recogidas en los cuadros de mando específicos de los distintos departamentos (evolución de los tipos de interés, de los tipos de cambio correspondientes a aquellos países extranjeros con los que la empresa trabaja, de los tipos impositivos, del consumo interno, etc.).

2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE LA PIRÁMIDE DE CUADROS DE MANDO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO

Una vez definidos los diferentes tipos de indicadores que deben ser considerados en la elaboración de cuadros de mando, a continuación proponemos una metodología general para el diseño de la pirámide de cuadros de mando de una unidad de negocio.

Hablamos de la pirámide de cuadros de mando de una unidad de negocio, en lugar de la pirámide de cuadros de mando de una empresa, debido a que, en el caso de aquellas compañías multinegocio, entendemos que la singularidad estratégica de cada una de las unidades que la componen requiere la elaboración de una pirámide de cuadros de mando específica para cada una de ellas. No obstante, en el caso de aquellas funciones de apoyo compartidas por más de una unidad de negocio, cabe aclarar que éstas tendrán un cuadro de mando único que recogerá los requisitos derivados de las estrategias de los negocios a los que sirven.

Dicho esto, el proceso de diseño de la pirámide de cuadros de mando de un negocio debe constituir un proceso en cascada en el que, una vez elaborado el cuadro de mando estratégico de la alta dirección, deberán diseñarse los cuadros de mando correspondientes a las diferentes áreas funcionales y/o procesos que la componen, con el objeto de desplegar la estrategia definida a todos los niveles de la organización.

Veamos, pues, en primer lugar, los pasos a dar en el diseño del cuadro de mando estratégico de la alta dirección.

2.1. Diseño del cuadro de mando estratégico de la alta dirección

En el diseño del cuadro de mando estratégico de la alta dirección deben tenerse en cuenta dos grandes elementos:

1. La definición del sistema de indicadores que refleje la evolución de la empresa en su camino hacia la consecución de los objetivos estratégicos previamente definidos.
2. La determinación de aquellos otros elementos no controlables procedentes del entorno cuyo seguimiento sería conveniente realizar igualmente.

Comencemos nuestra exposición por el primero de los dos elementos que hemos señalado.

2.1.1. Definición del sistema de indicadores que refleje la evolución de la unidad de negocio

El punto de partida para la definición del sistema de indicadores que constituirá el núcleo central del cuadro de mando estratégico para la alta dirección deberá ser el conjunto de objetivos estratégicos y cursos de acción definidos previamente en el plan estratégico de la unidad de negocio.

Tales objetivos y cursos de acción guardarán relación con los factores clave de éxito concernientes al posicionamiento competitivo elegido por la unidad de negocio, y harán referencia igualmente a la superación de debilidades y amenazas detectadas, así como al fortalecimiento de los aspectos positivos previamente identificados, y al aprovechamiento de las diferentes oportunidades que brinda el entorno.

Normalmente, dichos objetivos y cursos de acción se encontrarán clasificados dentro del plan estratégico por áreas básicas de negocio. Si esto no fuera así, sería conveniente iniciar el proceso de construcción del cuadro de mando estratégico con una clasificación de objetivos y estrategias por áreas básicas, pudiendo servir de guía al respecto las cuatro perspectivas contempladas en el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan: perspectiva financiera, perspectiva externa o de clientela, perspectiva interna y perspectiva de formación y crecimiento. No obstante, insistimos en que tales grupos constituyen una guía y no un esquema cerrado, pudiendo incluso ser interesante desglosar alguno de ellos en más de una categoría.

En definitiva, se trataría de construir una tabla similar a la recogida en el Cuadro 1.

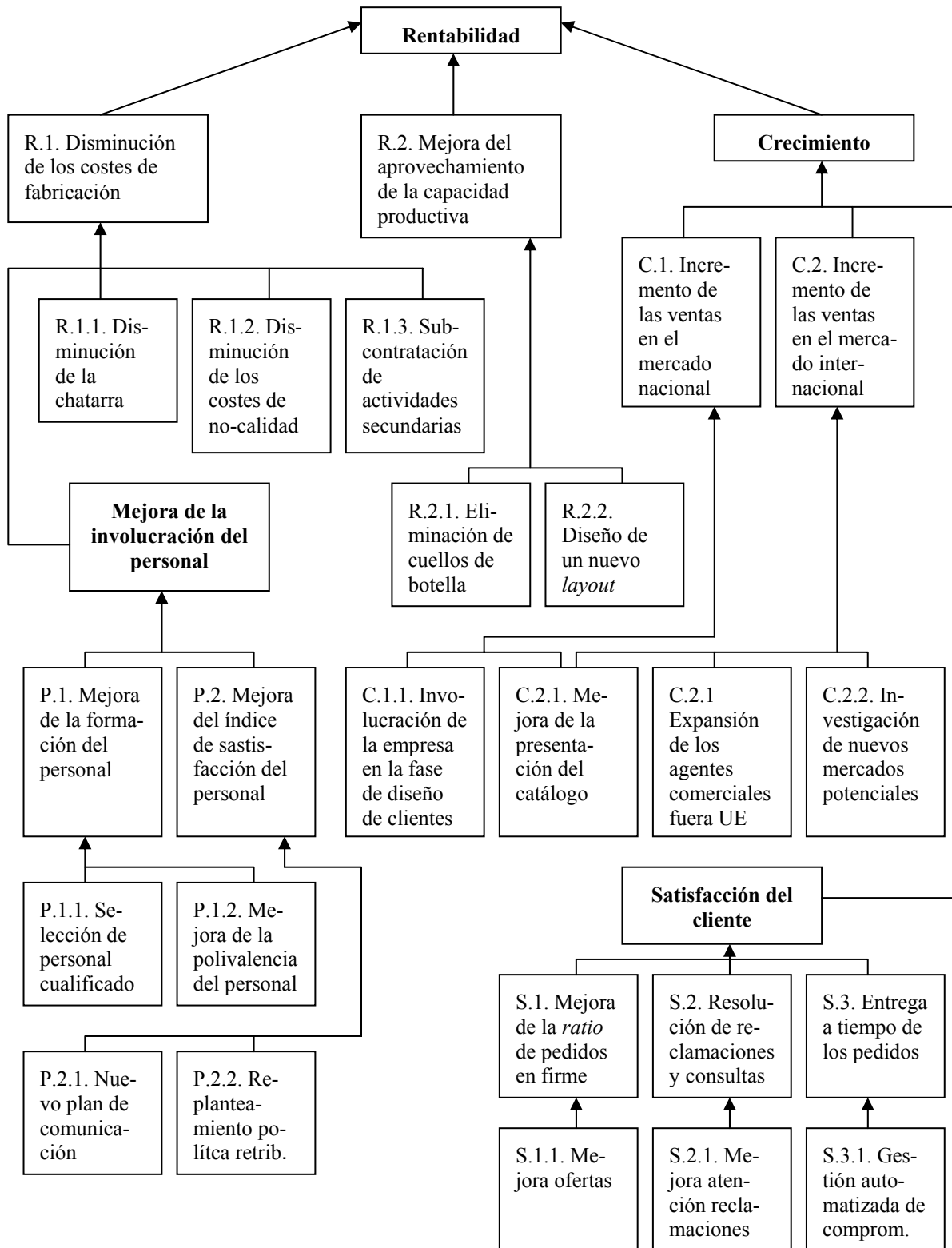
Cuadro 1 Ejemplo de clasificación de objetivos y estrategias por áreas básicas en una empresa industrial

ÁREAS BÁSICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<i>Rentabilidad</i>	R.1. Disminución de los costes de fabricación hasta alcanzar un valor añadido por trabajador de 6.000.000 pts (objetivo para el último año del período estratégico: 6.500.000 pts).	R.1.1. Disminución de la chatarra generada durante el proceso de fabricación.
		R.1.2. Disminución de los costes de no-calidad.
		R.1.3. Subcontratación de actividades secundarias.
	R.2. Mejora del aprovechamiento de la capacidad productiva hasta alcanzar un 85% de la capacidad óptima (objetivo para el último año del período estratégico: 90%).	R.2.1. Eliminación de cuellos de botella. R.2.2. Diseño de un nuevo <i>layout</i> para la planta de fabricación.
<i>Crecimiento</i>	C.1. Incremento de las ventas en el mercado nacional en un 15% (objetivo para el último año del período estratégico: 35%).	C.1.1. Involucración de la empresa en la fase de diseño de nuevos productos por parte de sus clientes.
		C.1.2. Mejora de la presentación del catálogo de productos de la empresa.
	C.2. Incremento de las ventas en el mercado internacional en un 20% (objetivo para el último año del período estratégico: 50%).	C.2.1. Expansión de la base de agentes comerciales fuera de la Unión Europea.
		C.2.2. Investigación de nuevos mercados internacionales potenciales.
<i>Satisfacción del cliente</i>	S.1. Incremento de la <i>ratio</i> de pedidos en firme sobre el total de ofertas presentadas en un 15% (objetivo para el último año del período estratégico: 30%).	S.1.1. Mejora del proceso de presentación de ofertas.
	S.2. Resolución de reclamaciones y consultas en un promedio de 5 días (objetivos para el último año del período estratégico: 2 días).	S.2.1. Mejora del proceso de atención de reclamaciones y consultas presentadas.
	S.3. Entrega a tiempo de los pedidos solicitados en un 90% (objetivo para el último año del período estratégico: 98%).	S.3.1. Gestión automatizada de compromisos.
<i>Mejora de la involucración del personal de la empresa</i>	P.1. Mejora del nivel de formación del personal consiguiendo una <i>ratio</i> de polivalencia de 1,5 puestos por persona (objetivo para el último año del período estratégico: 3 puestos por persona).	P.1.1. Selección de personal cualificado.
		P.1.2. Mejora de la polivalencia del personal.
	P.2. Mejora del índice de satisfacción del personal en un 30% (objetivo para el último año del período estratégico: índice de satisfacción = 90%).	P.2.1. Establecimiento de un nuevo plan de comunicación interna.
		P.2.2. Replanteamiento de las políticas retributivas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Recogido en Varios; 1999; págs. 209→259.

Habiendo clasificado los objetivos y estrategias contenidos en el plan estratégico del modo indicado, acto seguido procederíamos a representar de forma gráfica mediante un diagrama de flechas las relaciones causa-efecto existentes entre ellos, ya que, son precisamente tales interrelaciones las que contribuirán a guiar posteriormente el control efectivo de la unidad de negocio. En nuestro ejemplo, dicha representación podría ser la que reflejamos en la Figura 1.

Figura 1 Ejemplo de relaciones causa-efecto entre objetivos y estrategias



Fuente: Elaboración propia.

Realizado lo anterior, el siguiente paso consistirá en la definición de los indicadores adecuados para los objetivos estratégicos (indicadores de resultado) y los cursos de acción establecidos (indicadores de requisito). En el primer caso (objetivos estratégicos), los indicadores asociados se encontrarán prácticamente definidos, debiendo centrar nuestro esfuerzo en la búsqueda de indicadores apropiados para los cursos de acción acordados. Continuando con nuestro ejemplo, en el Cuadro 2

tenemos los indicadores de resultado y de requisito definidos conforme a los objetivos y estrategias establecidos en el plan estratégico para el área básica "Rentabilidad".

Cuadro 2 Ejemplo de configuración de indicadores de resultado e indicadores de requisito para el área básica "Rentabilidad"

ÁREAS BÁSICAS	INDICADORES	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ R.A. Rentabilidad sobre ventas ➤ R.B. Rentabilidad sobre fondos propios 	R.1. Disminución de los costes de fabricación hasta alcanzar un valor añadido por trabajador de 6.000.000 pts (objetivo para el último año del período estratégico: 6.500.000 pts).	➤ R.1. Valor añadido por trabajador	R.1.1. Disminución de la chatarra generada durante el proceso de fabricación.	➤ R.1.1.a. Volumen de chatarra generado sobre el total de materia prima consumida
				R.1.2. Disminución de los costes de no-calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ R.1.2.a. N° de piezas reprocesadas sobre el total de piezas fabricadas ➤ R.1.2.b. N° de devoluciones de los clientes sobre el total de pedidos servidos
				R.1.3. Subcontratación de actividades secundarias.	➤ R.1.3.a. N° de actividades secundarias subcontratadas sobre el total de actividades secundarias
		R.2. Mejora del aprovechamiento de la capacidad productiva hasta alcanzar un 85% de la capacidad óptima (objetivo para el último año del período estratégico: 90%).	➤ R.2. Capacidad productiva utilizada sobre capacidad productiva óptima	R.2.1. Eliminación de cuellos de botella.	➤ R.2.1.a. Producción en curso en el período actual sobre producción en curso en el período anterior
				R.2.2. Diseño de un nuevo <i>layout</i> para la planta de fabricación.	➤ R.2.2.a. N° de operarios dedicados a transportes internos
					➤ R.2.2.b. Productividad del trabajador

Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, al margen de los indicadores de resultado y de requisito fruto directo del plan estratégico, deberemos plantearnos también si es posible añadir algún otro indicador de alerta complementario que contribuya a anticipar las posibilidades de consecución de los objetivos marcados. Por ejemplo, en lo referente a los objetivos de crecimiento que figuran en nuestra empresa modelo, podrían establecerse indicadores de alerta relativos al n° de ofertas presentadas y al n° de pedidos conseguidos, junto con estimaciones de los volúmenes de negocio concertados en tales pedidos.

Igualmente, debería cuestionarse la conveniencia o no de incluir en el cuadro de mando estratégico algún indicador adicional de supervivencia, referente a algún aspecto de particular importancia que, aunque no haya sido mencionado de forma explícita en el plan, sea fundamental para la buena continuidad de la empresa y merezca, por lo tanto, ser considerado a este nivel.

Concluido con esto el proceso de selección de indicadores a incluir en el cuadro de mando estratégico, a continuación podría ser conveniente expresar de forma gráfica el conjunto de relaciones existentes entre unos y otros. Lógicamente, el diagrama en cuestión será muy similar al dibujado en relación con los objetivos estratégicos y cursos de acción asociados, pudiendo existir, no obstante, alguna ligera modificación a raíz de los indicadores de alerta y supervivencia añadidos.

Finalmente, una vez definida la estructura de indicadores del cuadro de mando perteneciente a la alta dirección, debería confeccionarse un pequeño diccionario de indicadores que sirviera de guía durante el proceso de implantación, así como durante la fase de interpretación de los resultados obtenidos. Concretamente, para cada uno de los indicadores previamente establecidos deberían detallarse los siguientes aspectos:

- Código y nombre del indicador.
- Breve explicación sobre su propósito. Por ejemplo: se trata del indicador a través del cual mediremos la consecución del objetivo estratégico XX; o bien, se trata del indicador que nos permitirá anticipar en qué medida podremos alcanzar el objetivo estratégico XX; o bien, se trata del indicador relacionado con el curso de acción JJ, que nos permitirá alcanzar el objetivo estratégico XX; etc.
- Forma de cálculo o expresión matemática, si la tiene.
- Fuente de la que se obtendrán los datos que permitirán calcular el valor del indicador.
- Formato de presentación. Es decir, nivel de desglose, comparación con otros elementos (por ejemplo, valor de ese mismo indicador en el pasado, valor deseado, valor alcanzado en otros competidores, etc.) y posibles gráficos asociados.
- Valor que se considera adecuado para dicho indicador.
- Responsable o responsables del indicador. Esto es, se trataría de recoger aquí el departamento o los departamentos responsables de llevar adelante una determinada estrategia y, por lo tanto, de lograr que el indicador asociado muestre los valores deseados. En realidad, los responsables de cada estrategia figurarán en el propio documento del plan estratégico, tratándose en este apartado de recoger simplemente ese dato, con el fin de conocer el cuadro o los cuadros de mando departamentales donde se puede encontrar información adicional sobre el valor mostrado por un indicador específico dentro del cuadro de mando de la alta dirección.

En nuestro ejemplo, la estrategia R.1.1., consistente en la disminución de la chatarra generada durante el proceso de fabricación, puede ser responsabilidad de los departamentos de compras y producción, mientras que las estrategias R.1.2. y R.1.3. (disminución de los costes de no-calidad y subcontratación de actividades secundarias) pueden ser responsabilidad exclusiva de este último departamento. Del mismo modo, las estrategias R.2.1. y R.2.2. (eliminación de cuellos de botella y diseño de un nuevo *layout* de la planta de fabricación) podrían ser responsabilidad del departamento de ingeniería, mientras que la estrategia C.1.1. (involucración de la empresa en la fase de diseño de nuevos productos por parte de sus clientes) podría ser de responsabilidad compartida por parte de la gerencia, el departamento de ingeniería y el departamento comercial.

2.1.2. Determinación de aquellos otros elementos no controlables procedentes del entorno cuyo seguimiento sería conveniente realizar igualmente

Una vez definido el núcleo de indicadores correspondiente al plan estratégico, de lo que se trata ahora es de estructurar la recogida de información procedente del entorno, con el fin de detectar a tiempo cualquier circunstancia que pueda exigir un cambio de rumbo en las estrategias marcadas.

Para ello, el punto de partida consistirá en la definición de las grandes áreas temáticas sobre las que se considera relevante obtener información periódica. Tales áreas de interés pueden ser: evolución de la coyuntura económica general, legislación aplicable y ayudas económicas, novedades tecnológicas, evolución y acciones de la competencia, tendencias en los gustos de la clientela, etc.

Para cada una de las áreas consideradas se deberá señalar: los indicadores concretos cuyo seguimiento deberá realizarse, las fuentes a partir de las cuales se obtendrá la información concerniente a tales indicadores, la periodicidad con la que se renovará la información en cuestión, y la persona o personas que se encargarán de recopilar dicha información.

En algunos casos, dado el tipo de información a la que se hace referencia (novedades tecnológicas, acciones destacadas por parte de la competencia, o tendencias en los gustos de la clientela, a modo de ejemplo), será totalmente imposible y carente de sentido expresar dicha

información a través de un indicador. En tales casos, se recogerán breves comentarios con las cuestiones más destacadas, siendo conveniente añadir también este tipo de comentarios junto a los principales indicadores a través de los cuales se trate de evaluar la evolución general del entorno económico.

Asimismo, puede ser también de interés incluir direcciones de páginas web en las que se recoja información adicional respecto a los principales datos sintetizados en el cuadro de mando, por si algún directivo deseara profundizar en mayor medida en alguna cuestión relativa a aquellas variables del entorno cuyo seguimiento se ha considerado relevante.

2.2. Diseño de cuadros de mando específicos por áreas funcionales y/o por procesos

Efectuado el diseño del cuadro de mando estratégico para la alta dirección, el siguiente paso consistirá en su despliegue en cascada a través de las diferentes áreas funcionales y/o procesos que componen la unidad de negocio, con el fin de conseguir la comprensión y asunción de las estrategias definidas por parte de todos los miembros que componen la organización.

Es decir, cada departamento y/o proceso deberá proceder a continuación al diseño de su propio cuadro de mando, a partir de las directrices emanadas desde la alta dirección. En este sentido, el cuadro de mando estratégico definido por los máximos responsables de la unidad de negocio constituye un vehículo particularmente eficaz para comunicar a las capas inferiores aquello que se considera verdaderamente importante en el desarrollo de las actividades cotidianas de la unidad de negocio.

Dicho esto, la labor de diseño deberá iniciarse con la definición de los objetivos departamentales o de proceso para el próximo período. Tales objetivos estarán relacionados con dos grandes elementos:

- Por una parte, con el desarrollo de las estrategias que, de acuerdo con lo recogido en el plan estratégico, sean responsabilidad del departamento o del proceso en cuestión.
- Y, por otro lado, con el cumplimiento de los aspectos básicos que garanticen el buen desarrollo de la misión fundamental del departamento o del proceso de que se trate, aunque ello no se recoja de forma explícita en el plan estratégico (es decir, se da "por supuesto").

Volviendo a nuestro ejemplo, y centrándonos concretamente en el departamento de producción, en el apartado 3.1.1. veíamos como era incumbencia de dicho departamento el desarrollo de las estrategias R.1.1., R.1.2. y R.1.3. (disminución de la chatarra generada durante el proceso de fabricación, disminución de los costes de no-calidad y subcontratación de actividades secundarias), todo ello al servicio de la consecución del objetivo estratégico R.1. (disminución de los costes de fabricación hasta alcanzar un valor añadido por trabajador de 6.000.000 pts).

Pues bien, siendo esto así, el cuadro de mando del departamento de producción deberá recoger, lógicamente, información en torno al desarrollo de las estrategias mencionadas y en torno a la consecución del objetivo estratégico asociado, debiendo ocuparse igualmente de aquellos otros aspectos que, aunque no se encuentran recogidos explícitamente en el plan estratégico, son básicos para el funcionamiento de un buen departamento de producción. En el caso del departamento que ahora nos ocupa, tales aspectos pueden ser: programar las actividades de tal manera que se minimice el inventario existente y se garantice la disponibilidad suficiente y puntual de los productos terminados; reducir al mínimo los tiempos muertos durante el proceso productivo; y cumplir las leyes y normas de la administración en materia de seguridad e higiene en el puesto de trabajo, a modo de ejemplo.

Recogido así el conjunto de objetivos que el departamento o proceso debe satisfacer, el siguiente paso consistirá en la definición de las iniciativas concretas que permitirán dar respuesta a tales objetivos.

En el caso particular de los objetivos y estrategias emanados del plan estratégico, deberán concretarse las actuaciones pertinentes que permitirán desarrollar tales objetivos y cursos de acción. Esto es, centrándonos una vez más en nuestro ejemplo, el departamento de producción deberá determinar qué medidas concretas va a llevar a cabo con el fin de reducir la chatarra generada durante el proceso de fabricación, disminuir los costes de no-calidad y proceder a la subcontratación de aquellas actividades de carácter secundario. Del mismo modo, deberán definirse también aquellas iniciativas departamentales que puedan contribuir a mejorar el desempeño de la misión general del departamento u objetivos básicos del mismo.

De esta forma, una vez definidos los objetivos y acciones a llevar a cabo por el departamento o proceso, sería conveniente recoger los mismos en una tabla, de forma similar a lo que ya se hizo para la alta dirección en el Cuadro 1, procediendo a continuación a su representación gráfica con el objeto de determinar las relaciones causa-efecto existentes entre unos y otros.

Realizado lo anterior, se procedería a definir los indicadores asociados a tales objetivos y cursos de acción (lógicamente, entre ellos se encontrarán los indicadores que ya aparecen recogidos en el cuadro de mando de la alta dirección en relación con aquellas estrategias que debe desarrollar el departamento o proceso), estudiando a su vez la posibilidad de añadir indicadores de alerta complementarios e indicadores de higiene que traten de evitar la consecución de ciertas metas a través de comportamientos que puedan ser disfuncionales para el conjunto de la organización. Asimismo, habría que evaluar la conveniencia o no de recoger información procedente del entorno, que pueda ser de utilidad para la buena gestión del departamento o proceso de que se trate.

Con todo ello, se elaboraría a continuación el diccionario de indicadores del departamento o proceso, dando por concluida así la labor de diseño de su cuadro de mando.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Creelman, J (1998): Building and Implementing a Balanced Scorecard - International Best Practice in Strategy Implementation. Business Intelligence, Londres.
- Guedj, N. y colaboradores (1992): Le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance de l'Entreprise. Segunda edición. Les Éditions d'Organisation, París.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Olve, N. G.; Roy, J.; Wetter, M. (1999): Performance Drivers - A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, Reino Unido.
- Renaissance Worldwide; Business Intelligence (1997): Strategic Performance Measurement and Management Survey.
- Varios (1999): Despliegue de Objetivos - La Conexión entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa - Metodología. Editado por MCC, LKS Consultores, ESTE e Ibermática.