

Cuadro de Mando Integral (CMI) Su aplicación en las Pymes

Así como sería imprudente que un piloto volara un avión moderno guiado solo por un velocímetro, también sería riesgoso en esta “Era de la Información”, conducir a una empresa basándonos solamente en los indicadores financieros tradicionales.

En los 90` la Universidad de Harvard publicó un libro titulado “Cuadro de mando Integral: Traduciendo la estrategia en acción”. Sus autores Kaplan y Norton, volcaban en el mismo el resultado de sus investigaciones en empresas americanas que convencidas de la insuficiencia de los indicadores financieros tradicionales, experimentaron con nuevos modelos para medir su desempeño.

Aunque más de una vez escuché a propietarios de Pymes riocuartenses decir que lo que más les interesa es saber si “el negocio da plata o no”, el nuevo entorno competitivo exige de nuevas capacidades de conducción y tener en cuenta como un aspecto primordial a los activos intangibles con los que cuenta una empresa.

La integración de procesos, la estrecha vinculación con los proveedores, los ciclos de vida de producto cada vez más cortos, la segmentación y la concepción de los empleados como clientes internos que aportan valor, entre otras; hacen que el modelo de contabilidad financiera tradicional como principal proveedor de información sea insuficiente.

Surge entonces como una necesidad urgente, la incorporación de indicadores capaces de valorar los activos intangibles de una empresa tales como “la calidad” del producto o servicio, los empleados expertos y motivados, los procesos internos eficientes y predecibles, y los clientes leales, rentables, y satisfechos.

El CMI

Como punto de partida, el em-

presario debe establecer cuál es la Visión de la empresa, es decir el estado futuro deseado para la organización. A partir de ella fijar la Misión, concebida como objetivo general en línea con las expectativas y valores del propietario. Teniendo claro el objetivo a cumplir, es menester definir el “cómo” lograrlo. Elegir el “cómo” en el largo plazo, es elegir La Estrategia.

El CMI mide el grado de éxito en la aplicación de la Estrategia considerando cuatro perspectivas:

Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Aprendizaje.

El armado de un CMI implica establecer de manera explícita, las relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas, a fin de que puedan ser debidamente gestionadas:

- Los resultados financieros son la consecuencia del accionar de la organización, y surgen de la contabilidad tradicional. Son ejemplos de ellos los flujos de caja, cifras de ventas, medidas de rentabilidad, etc.

- Los clientes son sin duda el principal activo de una empresa y una de las causas fundamentales de los resultados. Medidas como la satisfacción de los clientes, retención, nuevos clientes, cuota de mercado y otros, son algunos indicadores importantes.

- Asimismo, satisfacer a los clientes supone identificar los procesos internos clave para lograrlo. Esto no pretende una mera disminución de costos, sino diseñar y medir los procesos que agregan valor para el cliente y si no existen, crearlos.

- Por último, la eficiencia en los

procesos para satisfacer a los clientes, en el largo plazo, exige el constante aprendizaje, la formación y desarrollo de los recursos humanos, sistemas y procedimientos encargados de llevarlos adelante.

Resumiendo; para lograr la **misión** establecida, a través de la **estrategia** elegida, debo obtener determinados resultados financieros. Sin embargo, la gestión de la organización se basa en las causas que los generan, es decir, **los clientes**, **los procesos** que se llevan adelante para satisfacerlos y **los recursos humanos y tecnológicos** necesarios para ejecutarlos.

CMI en las Pymes

El CMI no es solo una herramienta de control. Un buen CMI es un instrumento de gestión y de comunicación de la estrategia, pues utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro, haciéndolos partícipes y motivándolos.

Ahora bien; si alguien leyó algún libro al respecto o asistió a algunos seminarios de CMI probablemente pensará (con razón) que la mayoría de las empresas de nuestro país y en particular de nuestra región distan mucho de aquellas estudiadas por los gurúes de Harvard. Aún cuando sea beneficioso medir cuestiones no financieras, la obtención de ciertos indicadores está condicionada por la relación “Beneficio/ Costo”, pues requiere de herramientas tecnológicas y administrativas complejas y costosas.

Sin embargo, la esencia misma del modelo, es aplicable aún en pequeñas organizaciones: El saludable ejercicio de armar la relación causal entre objetivos de las distintas perspectivas, puede ser puesto en práctica por el empresario local. Usar el CMI para comunicar la estrategia y alinear a la empresa detrás de ella también. Y esto no es poca cosa.

Texto: Guido Curletto

temaseco@eco.unrc.edu.ar

Ilustración: Carlos E. Pascual

