

El Cuadro de Mando Integral, el mejor aliado en la consecución de la estrategia corporativa

David Puig
Director de Business Intelligence
Grupo Castilla

¿Qué es un Cuadro de Mando? Origen de los CM

El concepto de Cuadro de Mando ha ido evolucionando a lo largo de los años. Su origen se encuentra en Francia donde, durante los años setenta, se utilizaba la expresión "tableau de bord" que, traducido de manera literal, significa algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años ochenta, en un entorno empresarial en el que no se producían grandes variaciones y las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo, el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica.

En realidad fueron Robert Kaplan y David Norton los primeros en utilizar el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. En este artículo se apunta a un concepto del CMI que va más allá de la perspectiva financiera. Por primera vez se lo considera una herramienta de administración que permite evaluar las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una visión global sobre las prestaciones de su negocio. Sin

embargo, no es hasta la publicación en 1996 del libro "The Balanced Scorecard" cuando se produce un cambio en el esquema de medición de la gestión corporativa. A partir de este momento, el CMI se asocia a la creación de valor en los negocios, al traducirse la estrategia a términos prácticos y entendibles para la organización.

Gracias a esta evolución, hoy en día, el cuadro de mando ha pasado de ser una simple herramienta de control a convertirse en una ayuda imprescindible en la gestión de las organizaciones que contribuye a reducir la incertidumbre y a minimizar el riesgo inherente a la toma de decisiones.

Quién y por qué necesita disponer de un CMI

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ofrece a las organizaciones una visión global de la compañía y resuelve de forma directa uno de los problemas que se plantean: evaluar si se sigue, o no, el camino correcto. En el entorno actual, tan lleno de cambios, las empresas dedican grandes esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que medir los resultados resulta crucial.

De hecho, la verdadera dificultad reside en la implantación de la estrategia, más que en su diseño. Gracias a los indicadores personalizados del Cuadro de Mando Integral, podemos observar las prioridades que se han marcado en la estrategia, detectando a tiempo las desviaciones que se van produciendo y realizar las correcciones oportunas.

Es por ello por lo que podemos afirmar que el CMI constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una compañía. Pero ello no quiere decir que se trate de una herramienta exclusiva para la Dirección, ya que para traducir operativamente, una estrategia debe alcanzar niveles inferiores a los de la Dirección, llegando muchas veces al nivel de campo (comerciales, técnicos, producción, etc.).

Habitualmente, son estos puestos intermedios los que ejecutan los procesos y deben controlar que su rendimiento esté alineado con la estrategia de la empresa. También hay que tener en cuenta que el CMI no representa un proyecto solamente para medir la situación de las empresas, sino que su análisis, diseño e implementación implica un proceso de cambio que afecta a toda la gestión de las organizaciones. Entender esta gestión del

cambio es tan importante como la misma ejecución de las estrategias.

Además, tampoco es cierto que sólo las grandes empresas puedan utilizar herramientas de Cuadros de Mando. Las empresas medianas y pequeñas tienen los mismos problemas que las grandes y necesitan igualmente ejecutar una estrategia para conseguir sus objetivos. Actualmente, gracias al auge de las nuevas tecnologías y, sobre todo, al abaratamiento de las herramientas informáticas, una solución de Business Intelligence está al alcance de cualquier empresa u organismo.

Del mismo modo, los Organismos Públicos se enfrentan a nuevos retos, progresar de un concepto de Administración basado en el seguimiento de instrucciones, a un concepto de gestión, fundamentado en la consecución de resultados. Las herramientas de Cuadro de Mando facilitan la consecución de los retos a los que se enfrentan las entidades públicas, ya que posibilitan la transformación de los datos y el conocimiento en el momento oportuno y en el formato idóneo.

En definitiva, en un entorno como el actual, expuesto a dificultades económicas y cambios constantes, es fundamental, tanto para grandes, medianas y pequeñas empresas, como para las Instituciones Públicas que continúen invirtiendo en soluciones tecnológicas

que les permitan obtener resultados a corto plazo, transparencia, interoperabilidad y con las que puedan lograr una mayor eficacia y eficiencia.

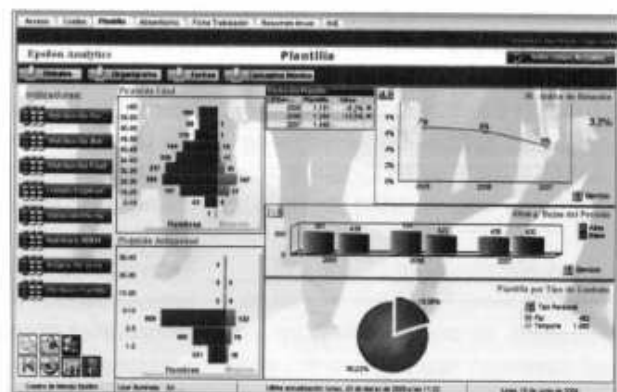
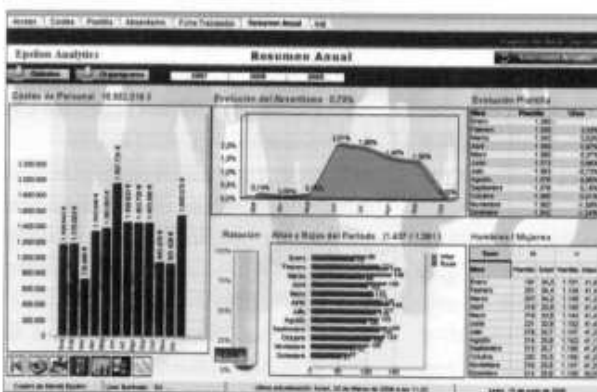
Particularidades de los CMI

CMI para Empresa Pública

Como se indica más arriba, las entidades públicas se ven abocadas a progresar desde un concepto de Administración basado en el seguimiento de instrucciones, a un concepto de gestión, fundamentado en la consecución de resultados.

Hasta hace poco, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocaba dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de una empresa pública. Los mejores resultados vienen avalados tanto por la mejora en la relación con los ciudadanos, como por una óptima gestión del gasto público.

Para conseguir esos resultados, el reto se concentra en disponer de las herramientas necesarias que permitan realizar una gestión global, tanto de servicios y actividades, como de ejes estratégicos y programas políticos, de



Capturas de pantalla de la solución de Cuadro de Mando de Grupo Castilla



cara a obtener los objetivos comunes de mejora de la gestión pública y satisfacción ciudadana.

Però para poder cumplir sus objetivos, las entidades públicas han de tomar decisiones basadas en datos relevantes y, para ello, han de rodearse de información veraz y única. El síndrome "Parálisis por Análisis" es una enfermedad que sufren la mayoría de las organizaciones a día de hoy, y viene fundamentada por un exceso de información procedente de diferentes fuentes y sistemas. Este exceso de información incapacita a los gestores para tomar las decisiones oportunas en el momento adecuado.

Los Cuadros de Mando Integrales también permiten crear indicadores e informes personalizados que facilitan a los responsables de las diferentes áreas de la organización, tomar decisiones que afectan directamente a la gestión de la entidad.

CMI para Empresa Privada

Cuando los sistemas informáticos no existían, las organizaciones, y especialmente los departamentos de recursos humanos, guardaban la infor-

mación en carpetas y armarios. El espacio físico era un problema y el análisis de la información nulo. La gestión de datos debía realizarse de forma parcial ante la imposibilidad de comparar grandes volúmenes de información. El esfuerzo humano para el control de la información era muy grande, tanto en horas como en coste.

Ahora el reto ha cambiado; en la actualidad es posible almacenar volúmenes de información nunca imaginables, pero existe una nueva realidad que está empujando a la gestión de recursos humanos a que amplie su punto de mira, tradicionalmente centrado en una gestión administrativa, e incluya su papel estratégico en la empresa, obligando a los directivos de recursos humanos a demostrar cómo crear valor para sus organizaciones.

Desde hace unos años, en las empresas ha tomado una especial importancia el concepto de Control de la Gestión, si añadimos el hecho de que cada vez los recursos son más restringidos, la búsqueda de herramientas de apoyo para los procesos de gestión y toma de decisiones se convierte en una necesidad primordial.

El objetivo del Cuadro de Mando es ayudar a empresarios y directivos en la toma de decisiones. Para ello, transforman los datos almacenados en múltiples bases de datos en indicadores de gestión para la correcta y ágil toma de decisiones.

A la hora de medir los resultados, es importante tener cuidado de no quedar anclados en métodos que informen exclusivamente de datos financieros que se centran en resultados a corto plazo. También hay que tener en cuenta los activos intangibles como, por ejemplo, la formación de los empleados, las relaciones con clientes y proveedores, etc. que aportan valor a las organizaciones a medio o largo plazo, y que se convierten en verdaderas ventajas competitivas.

Principales indicadores según las áreas de la empresa

¿Dónde se aplica y para qué?

Área comercial

- Resultado de ventas
- Previsiones
- Presupuestación comercial
- Objetivos de ventas vs. resultado
- Eficiencia Fuerza de ventas
- Rentabilidades por cliente
- Rentabilidades por producto
- Costes comerciales
- Análisis y diseño de la cartera de productos ideal

Área financiera

- Presupuestos
- Seguimiento presupuestario
- Análisis y ratios de Cash Flow
- Uso de activos en la organización
- Riesgos financieros
- Control de gastos
- Control de Gestión
- Cuentas de explotación
- Previsionales (producto, cliente)

Área de RRHH

- Evolución de la plantilla
- Costes laborales
- Costes de formación
- Aptitudes y oportunidades
- Análisis y simulaciones de incrementos salariales
- Análisis y gestión de los procesos de selección

Área de Marketing

- Planificación de Marketing
- Fidelización de clientes
- Seguimiento de campañas
- Planificación de medios
- Análisis de campañas
- Seguimiento y análisis de nuevos lanzamientos

Beneficios de los CMI

Son muchos los beneficios que aporta un CMI en la empresa, entre los que podemos destacar:

Sistema de gestión orientado a resultados

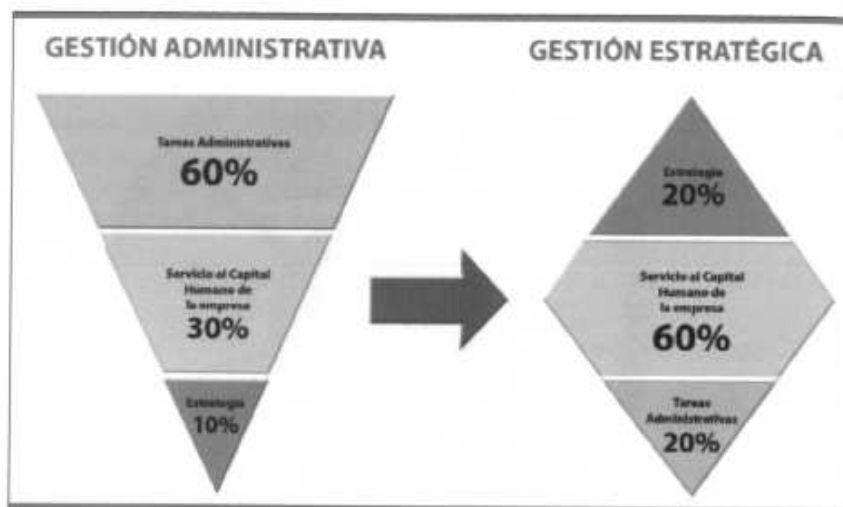
El Cuadro de Mando Integral colabora en alinear los objetivos de los empleados con los de la empresa, a la vez que favorece la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia corporativa.

Accesibilidad a la información

Cada usuario autorizado tiene acceso a través de la Intranet corporativa o de Internet a sus indicadores y cuadros de mando propios. Además, puede consultar también los indicadores y cuadros de mando de sus colaboradores. Los CMI proporcionan una visión global de la situación organizativa y detallada por áreas, permitiendo gestionar la evolución de los parámetros fundamentales del negocio.

Apoyo en la toma de decisiones

Los usuarios tienen acceso a herramientas de análisis que les permiten



Gestión estratégica de RRHH gracias a la utilización de Cuadros de Mando

seleccionar y manipular aquellos datos que necesitan y tomar decisiones de acuerdo con ellos.

Valores intangibles

Frente a la incapacidad de los sistemas de gestión tradicionales para medir los mecanismos de generación de valor, los CMI proporcionan indicadores y relaciones de causalidad que permiten cuantificar intangibles como la excelencia en los procesos de producción, la fidelidad de los clientes, la capacidad corporativa para implantar su estrategia, etc.

Claridad en el modelo de negocio

Al extraer las variables del modelo, los CMI permiten priorizar lo que verdaderamente es importante. La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio a la vez que ayuda a delimitar las áreas de mejora.

Amplía la visión Corporativa

Gracias a los CMI es posible comparar el funcionamiento de las distintas unidades de negocio: geográficas, funcionales o departamentales de la compañía.

Detección automática de desviaciones

Los CMI permiten detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo e, incluso, indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Cuadros de Mando en el área de RRHH

Hoy más que nunca, los responsables de recursos humanos están ampliando su punto de mira, tradicionalmente centrado en una gestión administrativa, con la finalidad de incluir su papel estratégico en la empresa. Como expertos en la gestión de los Recursos Humanos, Grupo Castilla ha diseñado un aplicativo estándar para los departamentos de RRHH.

Este Cuadro de Mando de RRHH permite, mediante una navegación cómoda y dinámica, realizar consultas rápidas e intuitivas, facilitando información como:

- Costes de Personal divididos por categoría, puesto de trabajo, departamento, tipo de contrato, etc.

- N° de personas en una determinada fecha, categoría, rango de edad, sexo, etc.
- Ficha del trabajador con su historial
- Absentismo individual y acumulado por tipo de ausencia
- Rotación de la plantilla
- Ayuda en la cumplimentación de encuestas oficiales: INE, Ministerio de Trabajo, etc.

Esta información se visualiza a través de indicadores de gestión del capital humano. Entre los más utilizados se encuentran:

- Indicadores de previsión de costes laborales
- Indicadores de evolución de plantillas y puestos de trabajo
- Indicadores de absentismo

El sistema tiene conexión automática con las variables seleccionadas por los RR.HH. Está orientado al usuario final para la generación de indicadores, gráficos y tablas en diferentes áreas de conocimiento. Por supuesto, cualquier gráfico e indicador se puede exportar a herramientas de Microsoft Office para la elaboración de informes.

El Cuadro de Mando en Grupo Castilla

Grupo Castilla es una de las principales compañías proveedoras de soluciones integrales para la gestión de los recursos humanos que se ha posicionado como la empresa, con capital 100 por 100 español, con mayor número de clientes en el sector de software de RR.HH.

En 2008, debido también a la creciente demanda por gran parte de nuestros clientes solicitando herramientas de gestión, Grupo Castilla lanzó sus soluciones de Business Intelligence (BI). En un primer momento, estas soluciones, diseñadas tanto para la Administración Pública como para las PYMEs, estaban enfocadas a solventar la problemática específica del Área de Recursos Humanos.

Curiosamente, cuando directivos de nuestros clientes vieron usar nuestro Cuadro de Mando por el director de Recursos Humanos, nos pidieron la misma aplicación para sus áreas. Por ese motivo, actualmente, nuestras soluciones de BI cubren, además, la gestión de indicadores clave de otras áreas de actividad como finanzas, ventas, marketing, producción, etc. y pueden conectarse con cualquier base de datos.