

Cuadro de Mando Integral



“Todo lo que hay que saber sobre Cuadros de Mando”

Ordoñez, 2 - 1º Plta.
Málaga
29005

TELÉFONO // FAX

(T) +34 951 772 038
(F) +34 951 252 885

WEB // MAIL

www.playsconsultores.com
fromero@playsconsultores.com

Autor: **Fernando Romero**

PLAYS Consultores

Edición: **Enero 2015**

Índice

- 01** Introducción
- 02** Definición de Cuadro de Mando Integral
- 03** Consideraciones Previas al Proceso de Elaboración del Cuadro de Mando Integral
- 04** El Proceso de Elaboración del Cuadro de Mando Integral
 - 4.1 Visión, Misión y Estrategia Empresarial
 - 4.2 Análisis Interno y Externo
 - 4.3 Establecimiento de los Objetivos Estratégicos
 - 4.3.1 Perspectiva Financiera
 - 4.3.2 Perspectiva de Cliente
 - 4.3.3 Perspectiva Interna
 - 4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - 4.4 Selección y Diseño de Indicadores
 - 4.5 Establecimiento del Cuadro de Mando Integral a Nivel Global
 - 4.6 Establecimiento del Plan de Acción y Seguimiento
 - 4.7 Implantación de la Solución Tecnológica
- 05** Tipos de Cuadros de Mando
- 06** Casos y Ejemplos Prácticos
- 07** Anexos
 - ✓ Anexo 1: Ejemplos de Indicadores
- 08** Bibliografía

Introducción

01

1. Introducción

El modelo de Cuadro de Mando Integral, tal y como lo conocemos hoy en día, nace en la Universidad de Harvard, desarrollada por los profesores **Robert Kaplan y David Norton** en 1992, basándose en la medición tanto de factores **financieros como no financieros** del estado de resultados de la empresa, siendo dicho modelo el más conocido y el que **más aceptación ha tenido** hasta nuestros días dentro del campo del denominado Business Intelligence¹.

Los sistemas de gestión a través de indicadores financieros eran más de **aquellas empresas de corte industrial**, pero estos indicadores **no son claramente suficientes para captar los mecanismos de creación de valor** que tienen las empresas en la actualidad.

Hoy en día, muchas de las organizaciones (tanto Grandes como Pymes) se **gestionan teniendo en cuenta únicamente los indicadores financieros, dejando a un lado otros activos intangibles** como las relaciones con clientes y proveedores, formación del empleado, procesos internos, know how, etc. que son claves para la cadena de valor de las actuales empresas. **Otras organizaciones incluso, ni siquiera se gestionan con dichos indicadores financieros**, sino que son dirigidas por la intuición del empresario, o la propia inercia del mercado en el que todavía subsiste, a remolque del líder del sector, etc. de forma que actúan en el mercado sin una estrategia predefinida, siendo por tanto muy vulnerables a cualquier cambio brusco que pueda darse en el sector o entorno.



Tangibles / Lo que se ve:

- Resultados, ventas, inversión, etc.

Intangibles / Lo que no se ve:

- Relaciones con clientes y proveedores.
- Imagen de Marca
- I + D
- Formación.
- Know How
- Etc.

La teoría del Management² a lo largo del tiempo ha ido evolucionando desde sistemas basados en el **control financiero con visión cortoplacista hasta la dirección estratégica** con variadas metodologías que culminaban con la determinación de unos objetivos a largo plazo y un **Plan Estratégico** a 3-5 años, pero en muchas ocasiones las organizaciones fracasaban en su implantación quedando en un **mera**

¹ Se denomina **inteligencia empresarial, inteligencia de negocios** o **BI** (del inglés **Business Intelligence**), al conjunto de estrategias y aspectos relevantes enfocadas a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa.

² Conjunto de conocimientos sobre la Gestión y Administración de una empresa.

“**declaración de intenciones**”. Así, la gran ventaja del Cuadro de Mando Integral es que nos da un **procedimiento para definir nuestra estrategia y unos indicadores** para poder realizar su seguimiento continuado, con datos financieros y no financieros, que nos posibilita **analizar las posibles desviaciones y emprender acciones correctoras** que nos dirijan a los objetivos marcados.

La introducción del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Empresas supone una herramienta muy útil dado que la combinación de indicadores, permite realizar una **política de estrategia proactiva**, prestando más atención los objetivos a conseguir que a la mera definición de una lista de indicadores financieros y estáticos, que proporcionan una visión tardía de las acciones estratégicas emprendidas en el pasado.

¿Cuál es la razón de ser del Cuadro de Mando Integral?

Los Sistemas de Gestión Empresarial se han **basado tradicionalmente en informes contables** que proporcionaban información limitada sobre el negocio basados en resultados históricos o pasados, pero **no informan si la gestión empresarial es buena o mala**, no informan sobre las causas, ni tampoco nos dan una orientación del camino a llevar para poder crecer y sobrevivir en un entorno global cada vez más cambiante y competitivo. Fue útil mientras los indicadores financieros reflejaban la gran mayoría de las actividades de creación de valor de las empresas, pero que dejó de ser útil cuando la tecnología y la globalización de la economía irrumpió en el mundo empresarial.



En este sentido, la desaparición de las fronteras nacionales para la venta de productos y servicios, como consecuencia de la era de la información **posibilita a las empresas operar en mercados globales** sin necesidad de realizar grandes inversiones ni emplazamientos en destino, lo cual obliga a la empresa a **innovar y mejorar continuamente sus procesos productivos**, para poder garantizar su supervivencia a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral debe ser entendido como una **nueva herramienta a disposición de la dirección** y de la empresa en su conjunto, que permite a ésta **adaptarse al entorno dinámico, complejo, hostil e inestable** en el cual se desenvuelven las organizaciones de forma que se refuerzan la creación de valor de forma sostenible.

Definición de Cuadro de Mando Integral

02

2. Definición de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o también llamado *“Balance Scorecard”* se puede definir como un modelo de gestión que sitúa a la estrategia en el centro de la organización, traduciéndola en objetivos medidos a través de indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y ligados a unos planes de acción para alinear a todos los miembros de la organización en un mismo camino



*Consideraciones Previas al
Proceso de Elaboración del
Cuadro de Mando Integral*

03

¿Es útil el Cuadro de Mando Integral para mi empresa?

En primer lugar, partimos de que no se debe cambiar por cambiar, **si nuestro sistema funciona bien, no es preciso cambiarlo**, pero ¿Tiene un sistema de Gestión Integral implantado en su empresa? ¿Tiene planteada una estrategia empresarial para los próximos 3-5 años? ¿Cómo sabe que su empresa funciona bien, solo porque da beneficio?

Pues bien, el CMI **no es una herramienta milagrosa** cuya implantación le va a resolver todos sus problemas como empresa, pero sí que **le ayudara a plantearse una estrategia empresarial para competir, a fijarse unos objetivos** a alcanzar y a analizar sus posibles **desviaciones**, para poder **anticiparse a futuros problemas** antes de que sea demasiado tarde.



“Si el presente trata de juzgar el pasado, perderá el futuro”

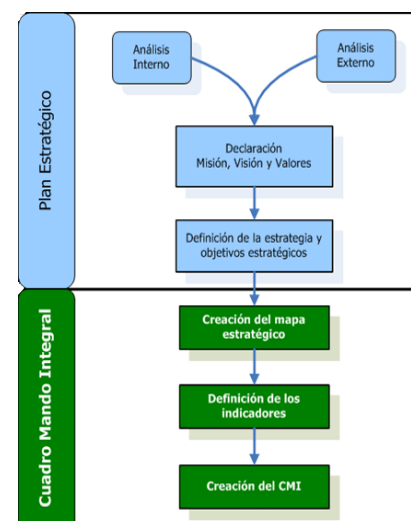
Winston Churchill

¿Cómo Funciona básicamente una Cuadro de Mando Integral?

Simplificando mucho, el CMI funcionaría de la siguiente manera:

- ✓ Establece una **Estrategia Empresarial** a seguir.
- ✓ Plantea unos **Objetivos** a alcanzar, de forma coherente a esta estrategia.
- ✓ Elige unos **Indicadores** para seguir estos objetivos.
- ✓ Pone en práctica una serie de **Acciones Estratégicas** y analiza sus **desviaciones**.
- ✓ **Aprende de sus desviaciones** para corregirlas y alcanzar sus metas planteadas.

, haciendo **participe de su estrategia a toda la empresa, mejorando continuamente** con una visión única, ofreciendo datos veraces en el presente para caminar hacia el futuro.



¿A qué tipo de empresas es aplicable?

Para **cualquier tipo de empresa y actividad ya sea privada o pública**. Además no es algo exclusivo de las grandes empresas sino que **también es aplicable a las Pymes**, facilitándoles control en la gestión y una visión de largo plazo, si bien deberían tener un tamaño mínimo. Para empresas **muy pequeñas** puede no tener mucho sentido el cuadro de mando integral, dado que la complejidad es mínima, pero si algún otro **cuadro de mando de carácter financiero** al menos que le ayude con su control de la gestión.

¿Cómo se realiza su desarrollo?

En este sentido, caben dos posibilidades:

- De **arriba a abajo**, desarrollando un CMI en los niveles más altos de la empresa, para luego se vayan descomponiendo en entre los distintos departamentos de la empresa.
- De **abajo a arriba**, estableciendo cuadros de mando en los distintos departamentos, pero con un enfoque estratégico definido por la Dirección de la empresa.

¿En qué departamento se debe empezar?

Dependerá del tamaño y situación de la empresa, pero con carácter general, las empresas de mayor tamaño se recomienda comenzar con **uno o dos proyectos** de unidades de negocio que cuenten con personal comprometidos con la estrategia de la empresa y tengan un conocimiento del funcionamiento de la misma mayor. Si se trata de una **Pyme** se debería crear **un cuadro de mando para toda la organización**.

¿Cuándo?

En cualquier momento, siempre que la **Dirección este convencida de su utilidad y necesidad** para la consecución de la estrategia empresarial.



¿Quién me desarrolla el Cuadro de Mando Integral?

Existirían dos alternativas para su desarrollo:

- Con el personal y los medios disponibles **dentro de la propia empresa**, siendo conscientes del tiempo y dedicación que ello puede suponer.
- O bien, a través de una **empresa de Consultoría** especializada, que pueda ayudarte en cada parte del proceso en base a su experiencia en este campo.



*El proceso de Elaboración
del Cuadro de Mando
Integral*

04



4. El proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral

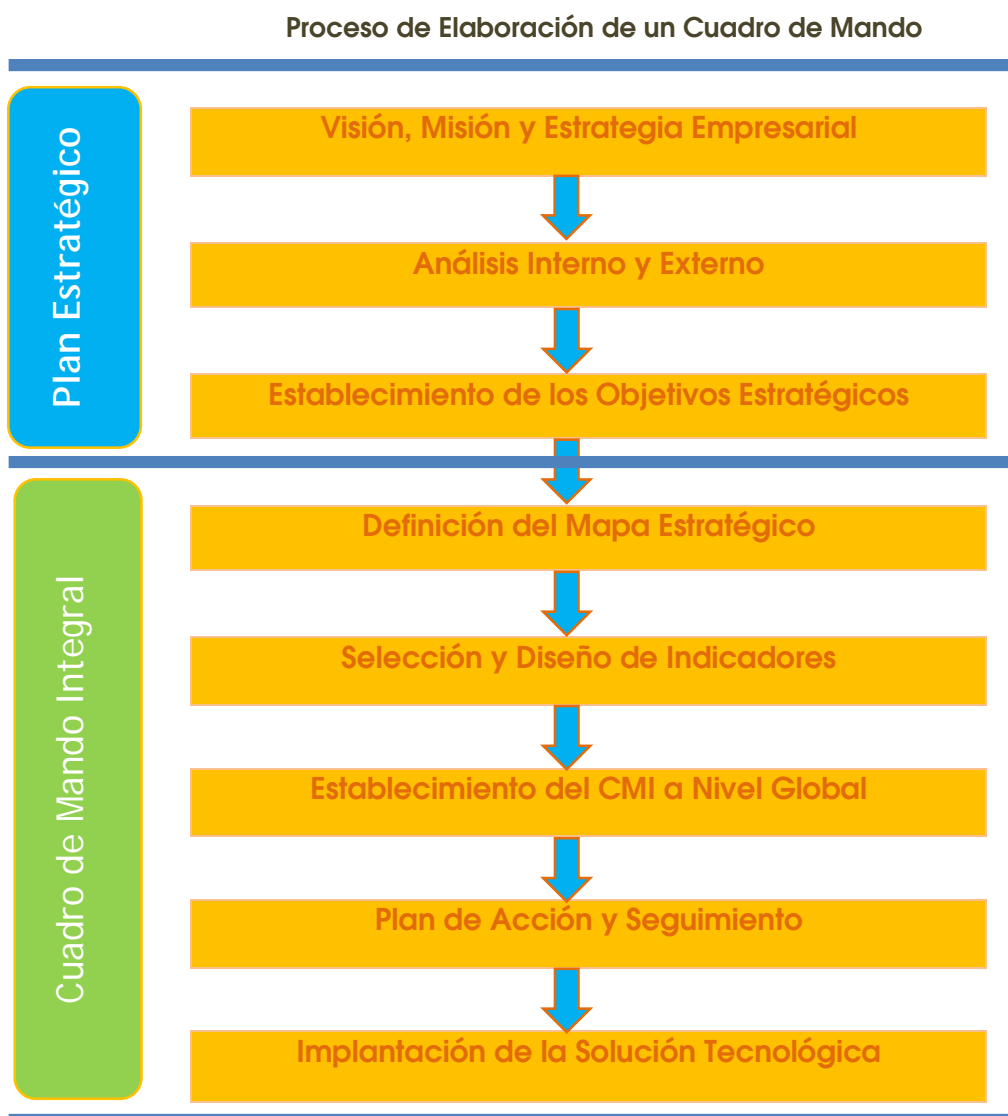
Una vez definidas la visión, la misión y la estrategia empresarial se definen los objetivos estratégicos. Para su consecución se definen los correspondientes indicadores asociados a unos valores previstos, debiendo concretarse en acciones estratégicas que aseguren la consecución de los objetivos marcados, asignándole un responsable, un plazo y un presupuesto. A este paso de la visión a la consecución de resultados es a lo que se llama **“Transformando la Estrategia en Acción”**.



El cuadro de mando integral, dentro de un proceso integral de implantación de un Plan Estratégico, sería conforme al siguiente cuadro:



El **proceso a seguir** para su implantación, puede resumirse así:



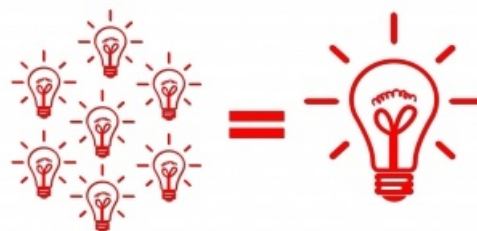
4.1. Visión, Misión y Estrategia Empresarial

Cualquier empresa incluye en sus Presentaciones Corporativas o Páginas Web los conceptos de Misión, Visión y Valores, pero **sin que hayan sido suficientemente discutidas y reflexionadas** dentro de la empresa, sin darles la menor importancia, como unos datos más que hay que rellenar o tener, pero ¿son las que verdaderamente tiene nuestra empresa? ¿O se incluyen conceptos similares de otras empresas del sector?

Luego si la organización no dispone de una definición clara de su misión, visión y valores, se debería de realizar como punto de partida inicial, mientras que si la tiene, lo primero sería plantearse la vigencia de los mismos para **consensuarlos y redefinirlos**, si fuera necesario.

La **Misión** de la empresa representaría el **Fin Global** de la empresa que persigue y la razón de ser, que debe recoger:

- ✓ **Actividad de la empresa** o negocios en los que opera o puede operar.
- ✓ **Las capacidades esenciales, presentes y futuras**, que le dotan de **ventajas competitivas** frente a sus competidores.



Sería la respuesta a las preguntas:

¿Qué somos?
¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?

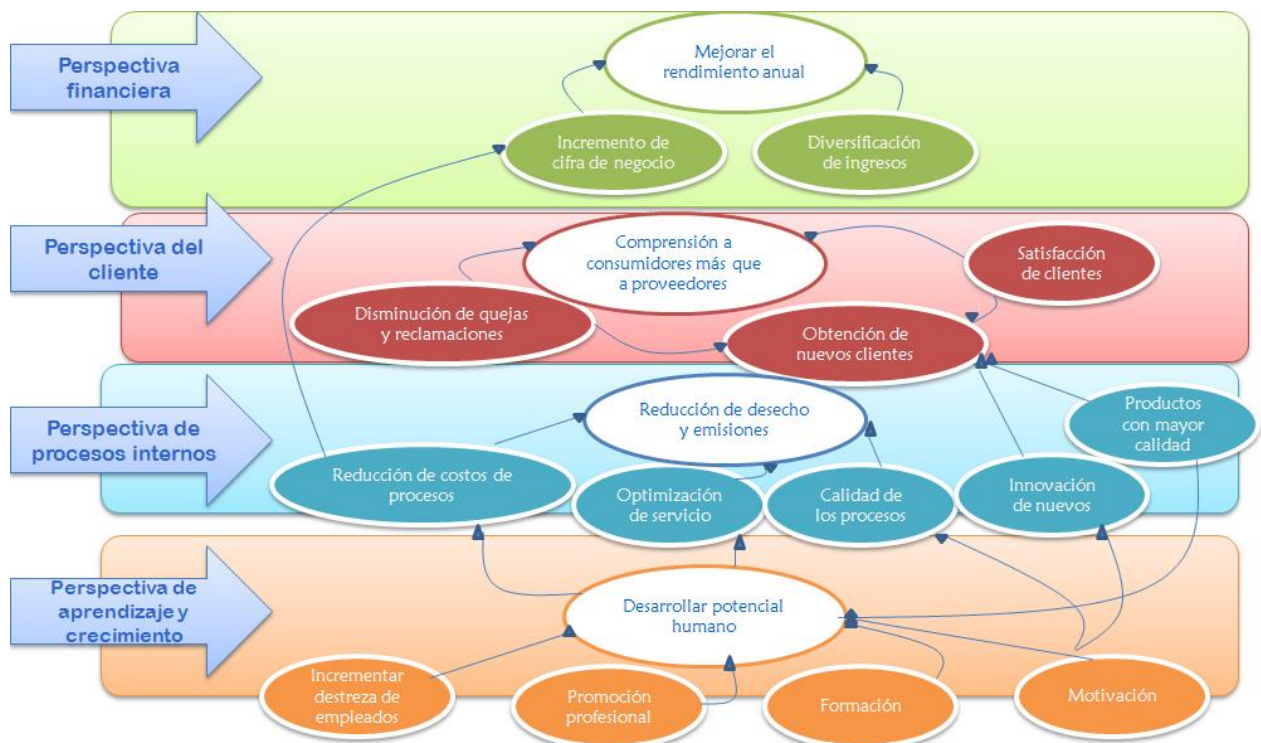
La **Visión de la empresa es el estado futuro deseado para la organización**, tratando de identificar por tanto las desviaciones entre la situación deseable y la real.

¿Qué queremos ser?

Así, a la hora de desarrollar un Cuadro de Mando Integral es imprescindible conocer nuestra **realidad como empresa**, nuestras capacidades, para **saber hacia dónde queremos ir**. Estos valores, en la mayoría de las empresas, **no se tienen tan claros o han cambiado** por la acción del tiempo, entorno, etc., con lo cual los resultados obtenidos de un proceso de reflexión serio son en algunas ocasiones bastante sorprendentes.

La **Estrategia Empresarial** que ha de ser **definida como punto de partida** suele ser representada a través de **Mapas Estratégicos** que es un **conjunto de objetivos estratégicos conectados a través de una serie de relaciones causales**, permitiendo visualizar de forma muy gráfica y sencilla la estrategia de la empresa. Las relaciones causales no suponen relaciones matemáticas, sino simplemente **relaciones intuitivas** basadas en el conocimiento de la organización, el sector y la experiencia.

Mapa Estratégico Nestlé Chile



4.2. Análisis Interno y Externo

El siguiente paso sería llevar a cabo un completo Análisis, tanto Interno como Externo:

- **Análisis interno:** que nos ayude a conocer **quiénes somos**, que **metas** tenemos, cual es nuestro **objetivo como empresa**, estructura y procesos, **tipo** de empresa, etc. y al mismo tiempo cuales son nuestras **Fortalezas y Debilidades** que tenemos, que es lo que **hacemos bien**, donde tenemos una **ventaja competitiva**, etc.
- **Análisis externo:** donde se analice en **entorno local y general**, **sector** de actuación, **legislación**, entorno **socio-económico**, **competidores**, **cambios** acontecidos en el mercado, que **amenazas** existen hacia nuestro negocio, etc.

Para el análisis se utilizan diferentes Herramientas de análisis estratégico, como son:

- **Análisis DAFO**³, donde se analicen las Debilidades y Fortalezas en el ámbito interno, y las Oportunidades y Amenazas en el ámbito externo de la organización.



Debilidades y Fortalezas

- Disponibilidad de recursos financieros
- Posibilidad de obtener economías de escala
- Posición en el mercado
- Imagen de marca
- Capacidad de fabricación
- Líneas estratégicas
- Talento y habilidades de la dirección
- Ventajas en costes
- Diferenciación respecto a la competencia
- Posibilidades de innovación
- Capacidad de desarrollo de nuevos productos
- Fase de los productos en su ciclo de vida
- Grado de modernidad de las instalaciones y medios
- Amplitud de la gama de productos
- Canales de distribución
- Costes unitarios en relación a la competencia

Amenazas y Oportunidades

- Acceso a nuevos nichos de mercado.
- Diversificación de los sistemas de producción
- Marco legislativo
- Momento del ciclo económico (expansión o recesión)
- Grado de madurez del mercado
- Poder de negociación de clientes o proveedores
- Barreras de entrada a mercados exteriores
- Entrada a nuevos competidores
- Cambios sociales o demográficos en la demanda
- Proliferación de productos sustitutivos
- Integración vertical
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas
- Cambios en la política económica del gobierno

³ Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

➤ Saber hacer de los trabajadores

➤ Variación del poder adquisitivo de la demanda.

- **Análisis Porter de las Cinco Fuerzas**⁴, que analice el valor y la proyección futura de la empresa en función de la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos, así como el poder de negociación de los proveedores y clientes, teniendo el grado de competencia existente en el sector.



- **Matriz Boston Consulting Group**, para ver aquellas unidades de negocio a potenciar o abandonar, en función de su cuota y tasa de crecimiento de mercado.

- **Cualquier otro tipo** de matrices o herramientas similares que nos ayuden al desarrollo de nuestro análisis.

En cualquier caso, es importante **involucrar en este proceso a personas de diferentes niveles** de la organización, de diferentes funciones, etc. que **puedan aportar valores y perspectivas** que puedan escaparse al resto de miembros de la organización y que nos puedan ayudar en nuestras reflexiones. La **participación de toda la organización es vital** para llegar a obtener unas conclusiones fiables y veraces.

La empresa tiene que establecer cuáles son sus **"Factores Claves de Éxito"** desde una perspectiva **razonable, priorizarlos** para el proceso de toma de decisiones y contemplarlos desde diferentes perspectivas:

- ✓ La **propia empresa**, en función de la estrategia elegida y la forma de llevarla a cabo.

⁴ El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

- ✓ El **sector** concreto en el que actúa.
- ✓ La influencia del **Entorno Local y General** en el que actúa como tendencias de mercado, cambios demográficos, etc.

Es la propia empresa la que ha de establecer cuáles son los factores de éxito **propriadamente suyos**, que la diferencian de sus competidores y que **nos dan una ventaja**. Puede suceder que estos factores hayan cambiado con el paso del tiempo, la influencia del entorno, etc., ante lo cual se haría necesario una revisión de los mismos.

Para ello, resultaría útil la **propuesta de Valor al Cliente**, lo que nos diferencia ante el cliente, que la podríamos resumir en función de la forma de competir, como:

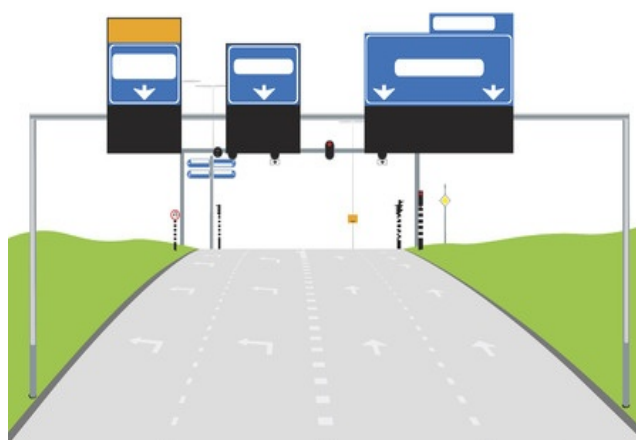
- ✓ **Liderazgo de Productos** que se centra en la máxima calidad y funcionalidad de los productos y servicios.
- ✓ **Relación con el Cliente** que se centra en la capacidad para conocer y generar vínculos con el cliente proporcionándoles productos adecuados a sus necesidades.
- ✓ **Excelencia operativa** que se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

, intentando las organizaciones ser excelentes una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos restantes.

4.3. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos

Llegados a este punto, se debe seguir con el resto de directivos y trabajadores designados para cada una de las perspectivas con el fin de **definir los Objetivos Estratégicos** establecidos por la dirección, dentro de las cuatro perspectivas elegidas.

Para determinar los **objetivos estratégicos** hemos de establecer qué se quiere hacer en cada perspectiva evaluando cada opción para llegar a objetivos que han de ser **claros, concisos, medibles**, además de **fáciles de comunicar y de seguir**. Para no confundir objetivo con acción estratégica, **conviene formularlos de manera breve**, incluyendo una definición y explicación del objetivo.



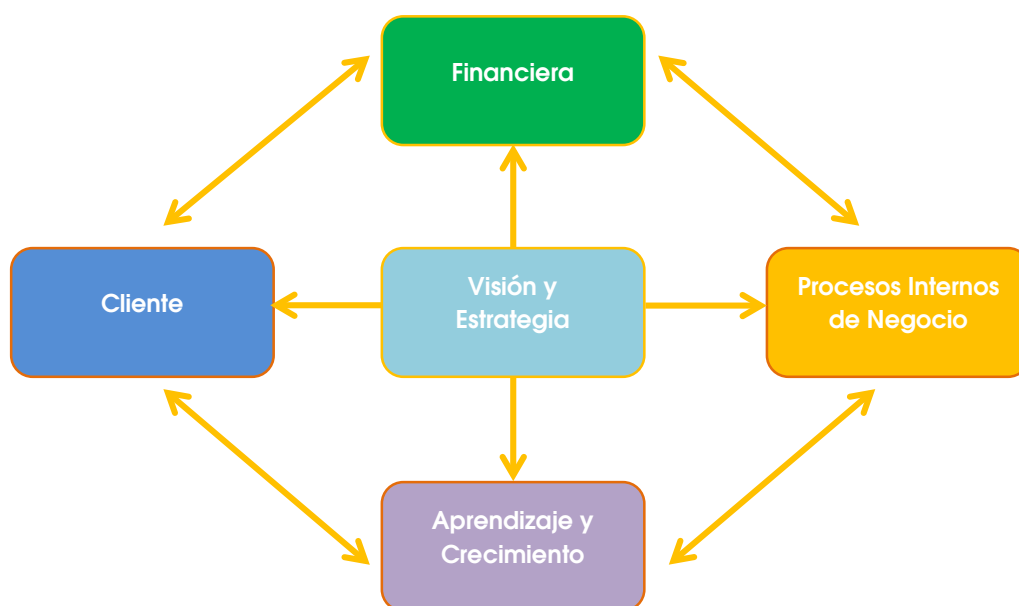
Como norma general, su número no debe ser excesivo, por lo que **4-5 en promedio** por cada perspectiva puede ser suficiente.

El **valor para cada objetivo** resulta difícil de fijar, pero no debe ser ni muy elevado ni muy bajo, tratando siempre que sea un **valor realista y alcanzable**. El valor asignado implica explícitamente **establecer prioridades** a la hora de alcanzar los objetivos; en este proceso hay que contemplar además el posible conflicto entre objetivos, que en ocasiones puede resolverse mediante una **reasignación de valores**. Si la empresa dispone de **datos pasados**, resulta más fácil fijar el valor. Si no dispone de ellos, deberá **estimar el valor**.

Tomando como punto de partida los objetivos seleccionados, se puede establecer una especie de **“Tormenta de ideas”** para establecer los indicadores de cada uno de ellos, debiéndose identificar tres o cuatro objetivos por perspectiva, completándolos con una descripción precisa de cada uno de ellos, conjuntamente con una lista de indicadores potenciales para cada uno.

Los objetivos se establecen desde las diferentes perspectivas siguientes:

- ✓ Perspectiva **Financiera**.
- ✓ Perspectiva del **Ciente**.
- ✓ Perspectiva **Interna**.
- ✓ Perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento**.



4.3.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva **traduce la estrategia en valores tangibles en términos financieros** de forma que podamos ver si se alcanzan los **resultados económico-financieros** respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, capital circulante, inversiones, etc.



¿Qué debemos hacer para maximizar el valor a nuestros accionistas?

A modo de ejemplo se podrían mencionar los siguientes:

Objetivos de la Perspectiva Financiera

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ✓ Incremento de Rentabilidad Económica | ✓ Reducir de Financiación Externa |
| ✓ Aumento de las Ventas | ✓ Disminución de costes |
| ✓ Mejora de la Solvencia | ✓ Aumentar el Crecimiento Económico |
| ✓ Incremento del Cash Flow | ✓ Asegurar la liquidez |
| ✓ Incremento de Valor para el Accionista | ✓ Mejora del Resultado de Explotación |

4.3.2. Perspectiva de Cliente

La perspectiva de clientes describe **como se crea valor para el cliente**, como se satisface la demanda y porque el cliente paga por ello, ayudando a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas **relaciones duraderas y rentables** con los clientes.

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

A nivel de objetivos, se trata de seleccionar a los clientes, identificando los **segmentos más atractivos** para la empresa, creando **imagen de marca** que atraiga a estos segmentos a consumir los productos y servicios de la empresa; **captar y retener a los clientes**, asegurándoles el cumplimiento del nivel de satisfacción que piden y por extensión, **establecer relaciones estables** con ellos.

A modo de ejemplo se podrían mencionar los siguientes:

Objetivos de la Perspectiva de Cliente	
✓ Incrementar la Satisfacción del Cliente	✓ Incrementar la Garantía del Producto
✓ Aumentar la Fidelidad del cliente	✓ Realización de Encuestas
✓ Aumentar Cuota de Mercado	✓ Mejorar la Atención al Cliente
✓ Mejora de la Imagen	✓ Mejorar el Sistema de Reparaciones
✓ Ampliar los Segmentos de clientes	✓ Facilitar las Devoluciones

4.3.3. Perspectiva Interna

En cuanto a los procesos internos, es necesario conocer **cuáles son los procesos que generan valor para los clientes** y logran satisfacer las expectativas de los accionistas.

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer necesidades de accionistas y clientes?

Este proceso comprende **todas las operaciones de transformación** mediante los cuales se obtienen los productos o servicios englobando la gestión de **proveedores, almacenamiento, producción** de bienes o servicios y **distribución**, sin olvidar aspectos como la **tecnología** e **innovación** que propician la generación oportuna de nuevos productos y servicios, así como potenciar la **I+D** que completa el proceso.



A modo de ejemplo se podrían mencionar los siguientes:

Objetivos de la Perspectiva Interna	
✓ Mejorar relación con los proveedores	✓ Incrementar la Garantía del Producto
✓ Crear Redes de Distribución	✓ Optimizar Operaciones Productivas
✓ Reducir Costes de Almac. y Transporte	✓ Reducir Ciclos de Fabricación
✓ Aumentar la Flexibilidad en los Procesos	✓ Establecer Canales de Distribución eficaces
✓ Reducir Tiempos de Proceso	✓ Mejora del Diseño

4.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite a la empresa **asegurar su capacidad de renovación a largo plazo y su supervivencia**, desarrollando su **know-how** y fortaleciendo la **eficacia** y **productividad** de sus procesos.

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

La consecución de resultados económico-financieros, satisfacción del cliente y la mejora de los procesos **no podría lograrse sin las personas**, siendo **igualmente de importantes los sistemas de información**, para la consecución de los objetivos deseados para la estrategia.

El aprendizaje y el crecimiento **son la consecuencia de empleados implicados y motivados**. Una adecuada **selección** de los mismos, junto con su **formación continua**, consigue una adaptación cada vez mayor de los empleados a sus puestos de trabajo y, por tanto, un mejor desempeño, produciéndose una **espiral de aprendizaje-crecimiento** que culmina con el mejor cumplimiento de objetivos.



Los activos intangibles vinculados al capital humano que recoge las **habilidades y Know-how** de nuestros empleados, **junto al capital de información** formadas por la infraestructura tecnológica y las aplicaciones de información y la **organización** resultan “**herramientas clave**” para el desarrollo de los objetivos.

A modo de ejemplo se podrían mencionar los siguientes:

Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ✓ Mejorar los procesos de Selección | ✓ Fomentar la Innovación |
| ✓ Incrementar Formación | ✓ Implantar SI para la dirección |
| ✓ Aumentar Motivación empleado | ✓ Implantar CRM |
| ✓ Mejorar los Flujos de Información | ✓ Mejorar los procesos de Selección |

Aun así, el Cuadro de Mando Integral no tiene por qué incorporar todas, **pudiendo considerar alguna más** si se cree conveniente, como pueden ser un perspectiva medioambiental, de Responsabilidad Social Corporativa, etc.

Es conveniente que **no incluya más de 6 perspectivas** para que la herramienta no se haga demasiado compleja y difícil de utilizar.

Aun así, las perspectivas es un elemento del que se podría prescindir dado que lo realmente importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y la idoneidad de los indicadores para su seguimiento, pero todas las organizaciones las incluyen para garantizar que nuestro modelo no se centra solo en una perspectiva, sino que está equilibrado y tiene objetivos en cada dimensión clave.

4.5. Selección y Diseño de Indicadores

Los **indicadores o KPI (Key Performance Indicators)** muestran el estado de unas determinadas variables elegidas, su evolución, o el nivel de desempeño de un proceso, proporcionando una visión general del estado de nuestra organización



Se debe seguir con el resto de directivos y trabajadores designados para cada una de las perspectivas con el fin de:

- Identificar el **indicador más adecuado** para la consecución del objetivo.
- Definir para cada indicador, las **fuentes de información** que se necesitan.
- Establecer las **vinculaciones clave** de estos indicadores dentro de cada perspectiva, así como las existentes entre cada perspectiva.

Los indicadores **deben permitir comparaciones en el tiempo y con otros indicadores**. Normalmente, primero se **proponen los indicadores**, fruto de un **proceso de discusión** entre los directivos y trabajadores implicados creándose de este modo una base para el aprendizaje interno, y estudia la posibilidad de que guarden una estructura lógica y consistente.

Como criterio general, **no deben establecerse más de dos indicadores para cada objetivo**, siendo lo habitual un solo indicador. Además, deben estar ligados a la estrategia, buscando la coherencia de la misma; deben ser **cuantitativos evitando las evaluaciones subjetivas; precisos, unívocos, accesibles** (que el coste de obtenerlos no sea desproporcionado) desde los sistemas de información de la empresa y de **fácil comprensión**.

La **clave de éxito** de un Cuadro de Mando está en la **correcta identificación de indicadores** que mejor recojan y expresen los objetivos y, por tanto, el significado de la estrategia, si bien los indicadores en sí mismos no son lo más importante, sino en su proceso de obtención y discusión durante y después del proceso.

Existe una gran variedad de indicadores financieros en esta área, por lo cual es importante utilizar en todo momento **solo aquellos que nos resulten útiles** para valorar la consecución de nuestros objetivos. De otra forma, contaríamos con una relación de indicadores tan extensa, que no nos reportaría información útil para la toma de decisiones.

Se pueden establecer dos **tipos de indicadores**:

- **Indicadores de Resultado** que miden la consecución del objetivo.
- **Indicadores de Causa** que miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.
Ej.: El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa, pero puede suceder que ese mayor formación no se vea traducida en una mayor resultado, reflejado a través de un incremento medio de las ventas que es un indicador de resultado.

Con carácter general los **indicadores más utilizados**, según la perspectiva elegida, son los siguientes:

Indicadores Financieros	
✓ Rentab.Financ. (ROE-BN / RRPP)	✓ Deuda total
✓ Rentab.Econ. (ROI-BAII / ATotal)	✓ Deuda a corto plazo
✓ PER (Beneficio por acción)	✓ Coste total / Volumen de Ventas
✓ Beneficio Neto	✓ Coste Fijo / Coste Total
✓ Dividendo por Acción	✓ Índice de Solvencia (AC / PC)
✓ Product. (BAII/Num.Medio Empl.)	✓ Índice de Liquidez (Tesorería / PC)
✓ Capital Circulante	✓ Índice de Endeudamiento (RRAA / RRPP)

Indicadores de Clientes	
✓ Cuota de Mercado	✓ Nº Visitas a clientes
✓ Ventas por Cliente	✓ Imagen de Marca

✓ Beneficio por Cliente	✓ Número de Reclamaciones
✓ Retención de Clientes	✓ Devoluciones / Ventas Totales
✓ Clientes Perdidos	✓ Tasa de Reparaciones

Indicadores de Procesos Internos

✓ Producción neta	✓ Coste de Transporte
✓ N° patentes/año	✓ Cumplimiento Auditorías
✓ Tiempos Muertos	✓ % de Nuevos Productos
✓ Edad Media de Máquinas	✓ Tiempo de Ciclo de Proceso
✓ N° Suministradores	

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

✓ Coste de Formación	✓ Índice de Incentivos
✓ Coste de Formación	✓ Absentismo
✓ Tasa de Abandonos	✓ Índices de comunicación
✓ N° sugerencias/empleado	✓ Satisfacción de empleados

(*) Al final del libro se ofrece una **relación mucho más detallada y completa de indicadores** para las diferentes perspectivas, de forma que pueda servir de guía, aunque somos conscientes que el número de indicadores no se limita a los relacionados. En cada empresa, habrá que analizar cuál es el indicador más conveniente, considerando que en algunas ocasiones éstos pueden llegar a ser de la más variado.

4.6. Establecimiento del Cuadro de Mando Integral a Nivel Global

El Cuadro de Mando Integral nace de la suma de los **conocimientos y experiencia de todos los integrantes** de la organización, con lo cual es **absolutamente necesario que exista consenso** compartido en el establecimiento de los indicadores y objetivos.

Una vez consensuado, el CMI y los indicadores se dividen y **aplican a unidades organizativas de niveles inferiores**, de forma que los empleados puedan conocer la visión de la empresa, los objetivos estratégicos planteados y puedan preparar los cuadros de mando de sus respectivas unidades.



Así, sería necesario definir valores a corto y largo plazo para los indicadores, de forma que se **analice de forma continua su evolución y desviaciones**, para llevar a cabo las acciones correctivas necesarias, incluso su sustitución si es necesario, por otros más actualizados y veraces.

Asimismo, ha de venir acompañados de:

- ✓ **Formación** para garantizar que tienen o adquieren los conocimientos suficientes para su implementación y **Comunicación** en todos los niveles de la empresa, de forma que cada miembro pueda ver y conocer su propia contribución, se sienta parte del sistema y pueda recibir el feed back imprescindible para poder **optimizar sus funciones**.
- ✓ Establecimiento de **Objetivo personales y de Equipo**.
- ✓ Un **Plan de Incentivos** que premie la obtención de los objetivos individuales y de equipo y que esté basado en:
 - Objetivos estén basados en **estándares**.
 - Dichos objetivos sean **realistas, alcanzables, medibles y contrastables** en el tiempo, no solo de manera puntual.
 - Los **plazos** establecidos para su consecución sean consensuados por ambas partes.
 - **Incentivos obtenidos no solo sean monetarios**, sino que puedan venir también en forma de otro tipo de compensaciones como días libres, vacaciones, horarios más flexibles, etc.

, dado que la principal finalidad de estos siempre es la de motivar y satisfacer al empleado.

4.7. Establecimiento del Plan de Acción y Seguimiento

Seguidamente, se establecería un **Plan de Acción** que debe relacionar cada objetivo, indicador e iniciativa con su **responsable**, así como un **calendario** para llevarlo a cabo.

De esta manera surgen las **“iniciativas estratégicas”**, que no son otra cosa que las acciones emprendidas por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos

En la mayoría de las empresas nos encontramos con **un gran número de iniciativas emprendidas, pero casi ninguna acabada** por falta de recursos,

motivación o tiempo, o que no están alineadas con nuestra estrategia empresarial con lo cual tienen un impacto casi inapreciable y acaban por abandonarse.



Es importantísimo **priorizar las iniciativas** en función de los objetivos estratégicos potenciando aquellas que aportan más valor al cumplimiento de nuestros objetivos, y dotando de iniciativas a aquellos objetivos que no tienen o son de menor efecto. Así algunas organizaciones limitan el número de iniciativas a 7-8, eligiendo los proyectos en los que la organización se va a **centrar para acumular esfuerzos** y obtener resultados. Estas iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento e incluso sus propios indicadores de seguimiento.

Otro aspecto clave para la puesta en marcha es **asignar a cada iniciativa de los recursos necesarios** para su cumplimiento. Por ello es necesario también fijar los **equipos responsables** de cada iniciativa, así como el **papel que los diferentes integrantes** van a jugar en ellos. Se recomienda que el presupuesto incluya una partida de recursos asignados, **independiente** del presupuesto operativo y de inversiones, para evitar su dedicación a otros campos.

4.8. Implantación de la Solución Tecnológica

Elección de una Solución Tecnológica

Para poder garantizar el éxito en la gestión a través de esta herramienta, es necesario realizar un **seguimiento continuado** para lo cual es **clave la elección de una solución tecnológica adecuada**, de forma que los datos que nos de la herramienta puedan ser veraces, rápidos y casi automáticos, para poder corregir las desviaciones que podamos tener. En este sentido, es necesario como ya hemos comentado anteriormente:



- **Selección de un equipo altamente cualificado**, con el personal y los medios disponibles dentro de la propia empresa, o bien a través de una empresa de Consultoría especializada.
- **Elección de una solución tecnológica adecuada**, lo cual puede llegar a ser una decisión bastante difícil de tomar por la amplia gama de posibilidades existentes en el mercado, pero que inexcusablemente facilita y es imprescindible para el manejo de la información. En este punto es recomendable:
 - ✓ El uso de herramientas como **hojas de cálculo**, al menos inicialmente.
 - ✓ Usar una solución de **software específico** para estos cometidos.



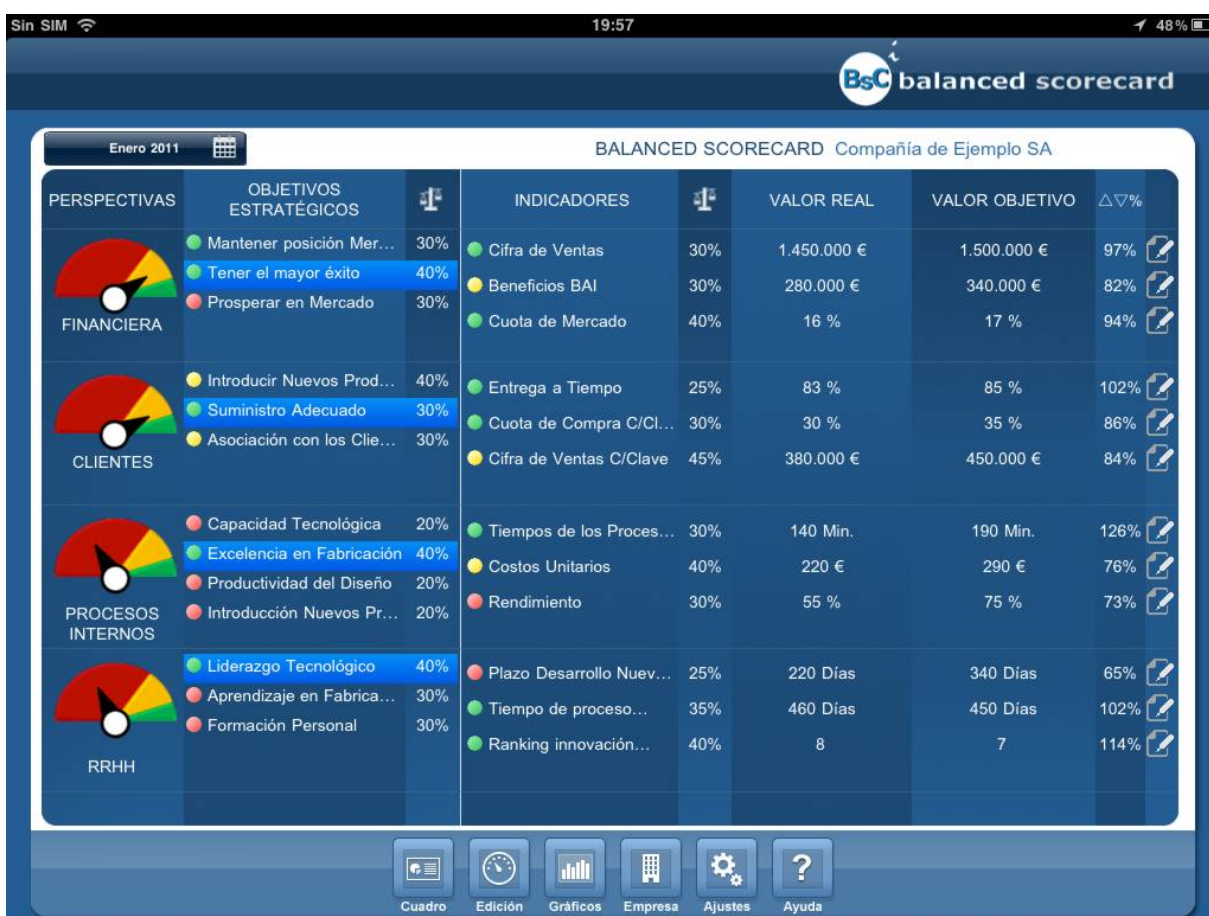
En cuanto a esta segunda opción de la **implantación del software** no existe una mejor que otra, sino que habría que implantar aquella solución **más adecuada para el cliente**, en función de sus necesidades. Normalmente, es la empresa de consultoría la prescriptora de la solución tecnológica adecuada, dentro

del amplio abanico existente de las denominadas aplicaciones de “**Business Intelligence**”, donde a grandes rasgos podemos distinguir dos grandes categorías:

- ✓ **Aplicaciones Ad Hoc BSC**, es decir, soluciones tecnológicas desarrolladas específicamente para CMI lanzadas al mercado por pymes especializadas en el desarrollo de software, como Bingo Intelligence, QlikView, MicroStrategy, etc.
- ✓ **Aplicaciones Analíticas** para la gestión empresarial tales como Data Warehousing, ERP,s o CRM, que han añadido un módulo de CMI integrado en el paquete como SAP, Sage, Hyperion, PeopleSoft, Sas, etc.

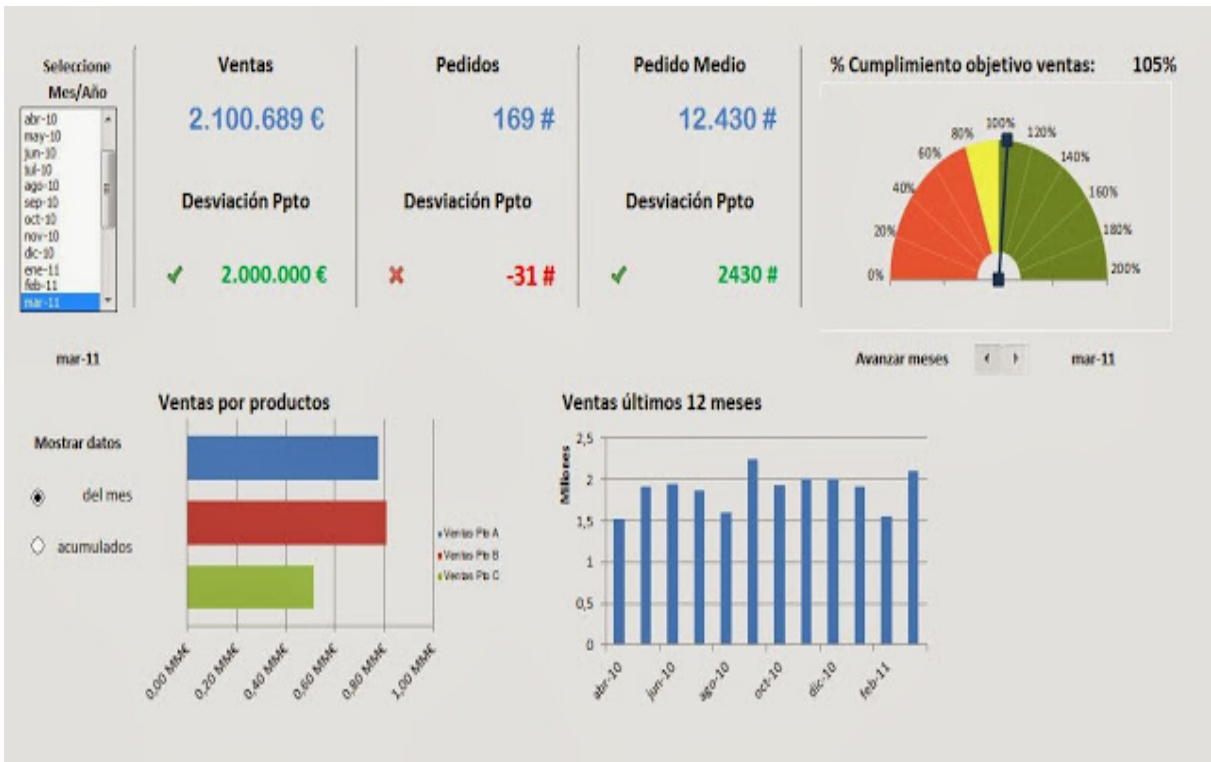
Mostramos a continuación algunas pantallas de ejemplo de algunas de estas aplicaciones que podemos encontrar en el mercado.

En esta pantalla, podemos el estado de las cuatro perspectivas, así como un desglose de los principales indicadores que componen cada una de ellas.

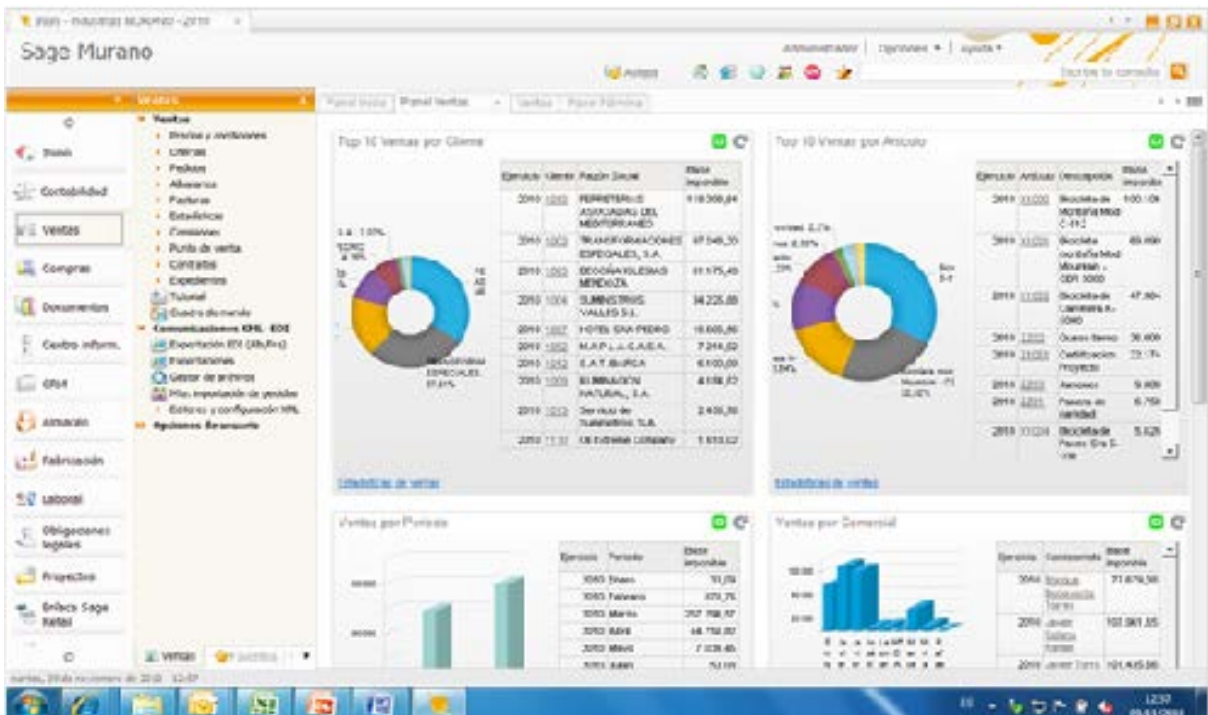


Ejemplo de aplicación específica para CMI (en función del estado de cada perspectiva).

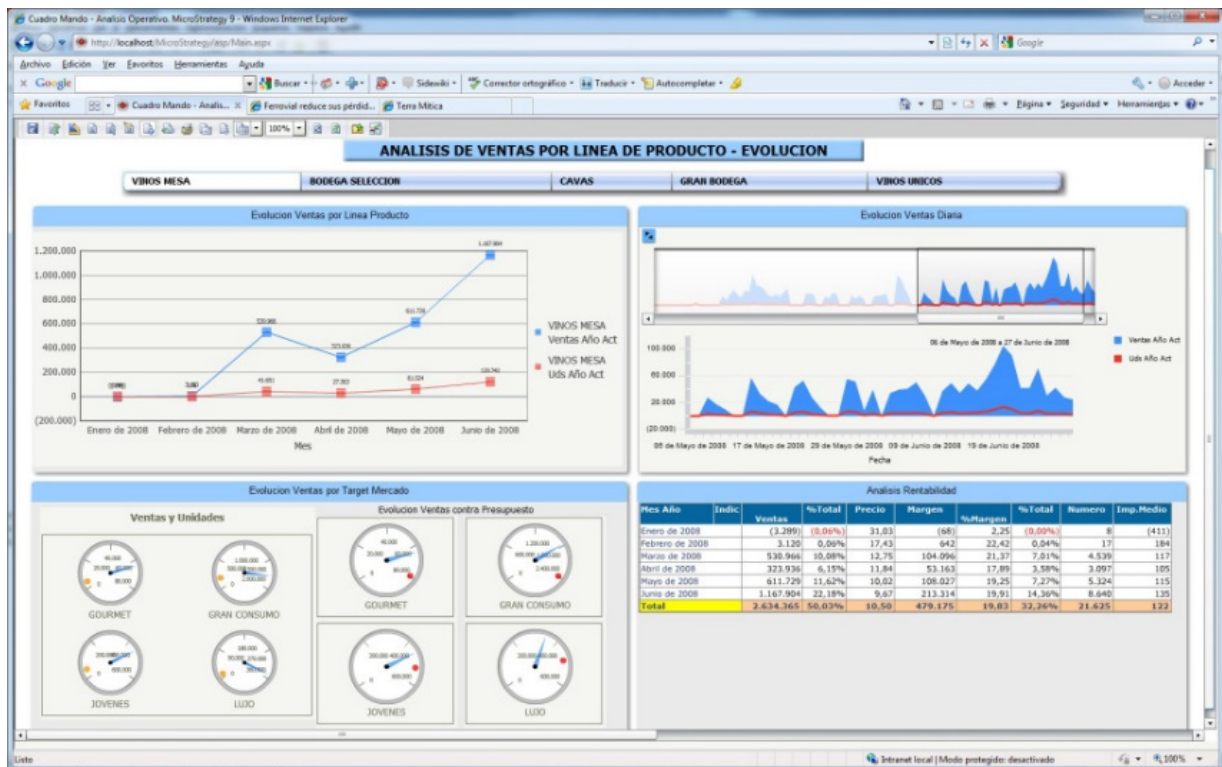
Con esta otra pantalla podemos ver la situación detallada de uno de los indicadores de la perspectiva financiera, aportando tanto datos actuales como históricos.



Ejemplo de aplicación específica para CMI de (detalle de indicador)



Ejemplo de aplicación específica para CMI



Ejemplo de aplicación específica para CMI (detalle de ventas)

Finalmente recordar que si bien el software es una herramienta para implementar el CMI diseñado, **no podemos confiar el éxito de todo el proyecto a la aplicación informática**

Fuentes de Datos

Una vez diseñado el CMI y elegida la Herramienta, es necesario nutrirlo de información, para lo cual es necesario **integrar todos los sistemas de información** de la organización que actúen como **fuentes de datos** para poder obtenerlos los diferentes indicadores propuestos. El proceso de actualización de datos, en la periodicidad que se haya establecido, **se deberá automatizar** para mayor comodidad, rapidez y veracidad del proceso.

En este punto de obtención de datos, es donde es importante resaltar el **“problema de la obtención de datos”** desde nuestro punto de vista, dado que para la implantación de un cuadro de mando, estamos partiendo de que existen una o diversas fuentes de datos, en un único ERP o en diferentes aplicaciones informáticas y que es posible su integración en una sola mediante un mecanismo de exportación de la información para nutrir al CMI que pretendemos implantar. Es normal encontrar en muchas empresas una aplicación informática para el departamento comercial, otra diferente para el llevar la contabilidad, etc. de forma que algunas veces resulta difícil su integración.

Pues bien, si hablamos de una Pyme este proceso se hace si cabe más difícil puesto que en el mejor de los casos existe una aplicación informática para la contabilidad, y alguna otra para el departamento comercial, pero en muchos casos cada responsable de área (Director Comercial, Jefe de Administración, etc.) gestiona su departamento a su buen entender y con las herramientas que el estima, que en muchos casos son hojas de cálculo sin relación alguna. Asistimos de esta manera a la **“dispersión de los datos”** que origina el verdadero problema a la hora de implantar un CMI, de forma que:

- ✓ Cada **responsable de área es amo y señor de su información**, y no suele compartirla.
- ✓ La **información no fluye** por la organización.
- ✓ Es frecuente que la **misma información se prepare varias veces**, por diferentes departamentos y desde diferentes puntos de vista o criterios.
- ✓ **No existe un dato único.**
- ✓ Obtener **históricos** de un mismo departamento es tarea **casi imposible.**
- ✓ **No hay información “on line”** por lo que la información llega con un retraso considerable, que haría poco útil la implantación de un CMI para la gestión de la organización.
- ✓ **Casi nadie tiene una visión global** de la organización.

Desde nuestra experiencia, en estos casos la solución pasaría por comenzar con la **elaboración de un cuadro de mando departamental** (departamento financiero, etc.) o por un cuadro de mando integral muy sencillo, confeccionado a medida de las necesidades de la organización, normalmente desarrollado con **aplicaciones basadas en Excel**, para que a medida que se entren en funcionamiento se tenga un conocimiento más profundo de la organización, poder plantearse la implantación de un CMI más completo, que aborde todos los departamentos de la empresa o al menos la información más crítica que necesitemos saber para la gestión de la empresa, para incluso poder plantear a **medio plazo un sistema de información integrado o ERP.**

Otras consideraciones del Modelo de CMI

Una vez definidos todos los componentes de un Cuadro de Mando, así como su proceso de elaboración e implantación, tenemos que decir que no es sencillo aunque tampoco algo imposible. Desde este punto de vista, no hay que olvidar **aspectos fundamentales** como:

- ✓ El modelo ha de ser **consensuado** por todos los miembros de la organización y ha de utilizar un único lenguaje común.
- ✓ La información presentada ha de ser **atractiva** para los miembros que la van a utilizar. Si el modelo no le atrae y le resulta útil, no lo usará.
- ✓ Debe mostrar la **información lo más actualizada posible**.
- ✓ Deber estar **personalizado** para cada miembro o departamento de la organización.
- ✓ Ha de ser **trazable**, permitiendo el seguimiento en origen y efecto del mismo.
- ✓ Debe ser **conciso**, de forma que tardemos el menor tiempo posible en leerlo y extraer la información esencial que nos interesa y podamos ver la evolución histórica de sus variables, especialmente las más críticas.
- ✓ El **modelo ha de ser sencillo y entendible** por toda la organización con el objetivo principal de simplificar la gestión centrándose en lo importante, ordenando la información, iniciativas y recursos en una única dirección al servicio de la organización. No se trata de añadir más burocracias y complejidad a la gestión.
- ✓ Para que el modelo funcione debe ser **entendido e interiorizado** por la organización, para lo cual es necesario un buen proceso de comunicación tanto vertical como transversal.
- ✓ Es importante la **participación generalizada** de todos los miembros de la organización, aportando su pequeño granito de arena en el entendimiento del funcionamiento de la empresa, indicadores, iniciativas estratégicas, etc.
- ✓ El **modelo ha de ser liderado** al máximo nivel de la organización, apoyándolo continuamente y no solo al inicio del proyecto.



- ✓ Es vital asignar un **Equipo de Trabajo** que lidere la implantación del proyecto desde el primer día, designando incluso un responsable último cuya principal actividad sea esa.

Tipos de Cuadro de Mando

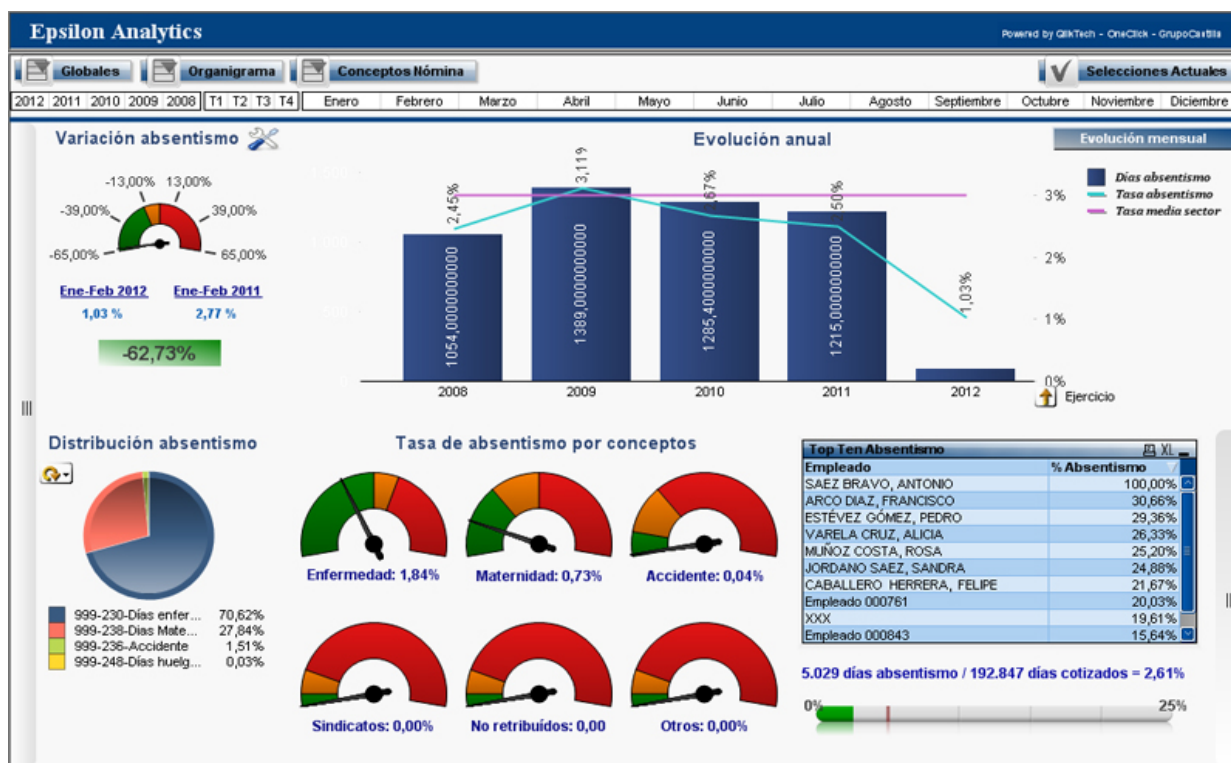
05



5. Tipos de Cuadros de Mando

Existen diferentes tipos de CMI, según el miembro de la organización a cual va esencialmente dirigido:

- **Cuadros de Mando Operativos**, diseñados para **mandos concretos de la empresa** y dirigido a jefes de operaciones, de almacén, etc., es decir, aquellas personas a cargo de la **gestión diaria de la organización** y que necesitan contar con datos más concretos y precisos de forma rápida, sencilla y con cierto nivel de detalle. No necesitan saber cómo va la organización sino porque un pedido no se ha entregado, como evoluciona el tiempo medio de entrega, nivel de incidencias, etc. Suelen tener pocas graficas evolutivas, pero una gran cantidad de tablas con información detallada on line.
- **Cuadros de Mando Tácticos o de Departamento**, diseñados para la **personas responsables de un departamento** de la organización, como directores financieros, jefes de marketing, jefes de ventas, etc., que necesitan la **información a nivel agregado, comparativa y sobre todo histórica** como pueda ser la evolución de ventas de un producto, evolución de márgenes, etc. Suelen tener más graficas evolutivas que datos. Su objetivo esencial es buscar las **causas y explicaciones** de cada tendencia para potenciarlas, o bien corregirlas, pero no buscando tanto el detalle.
- **Cuadros de Mando Estratégico o Integral**, para el uso de los **Directivos** de la empresa que necesitan tener una visión más general de cómo va su empresa. Este cuadro de mando le ha de proporcionar de un solo vistazo la información esencial de su empresa.



Casos y Ejemplos Prácticos

06



Caso 1: Empresa de Sector Alimenticio

Descripción de la Empresa

El caso que se presenta a continuación se basa en una Pyme mediana de carácter familiar, que centra su actividad en la **fabricación y comercialización de productos alimenticios** de gran consumo, a través de su propia marca, así como otra de marca blanca para otras empresas del sector de la distribución.

La empresa tiene una gran **experiencia avalada con 2 generaciones**, y está consolidada en su sector. Opera con su propia marca, así como con marca blanca desde hace más de 8 años, realizando ventas a nivel nacional.

La **situación por la que atraviesa en la actualidad es complicada**, debido a la crisis generalizada existente en el sector, tanto por la caída del consumo como por la caída de sus ventas en particular. Pese a estas condiciones adversas, los socios propietarios de la compañía han decidido **apostar decididamente por su** continuidad y para ello han decidido emprender diferentes vías de mejora.

La empresa cuenta en la actualidad con **4 unidades de negocio**, una de las cuales supone una parte muy significativa de la facturación total de la compañía, vinculada a la fabricación de una gama de productos de marca blanca. Esta línea ofrece rentabilidad pero necesita de unos volúmenes de venta muy altos. Otras dos líneas de negocio poseen una consolidada base de clientes, con unas ventas muy regulares que le hacen garantizar su rentabilidad a medio plazo.

De las 4 unidades de negocio, una de ellas es de **reciente creación y se centra en nuevos productos** pero por el momento no se han obtenido resultados importantes que garanticen la continuidad de la empresa y supongan una alternativa de producción.

Respecto a la situación del personal, el **desánimo y la desmotivación** han hecho mella en la plantilla y en la gerencia, pues no se encuentran los mecanismos para recuperar la situación económica positiva vivida en tiempos pasados. La única solución que se creía posible era la inyección de capital por parte de los propietarios para acometer nuevas inversiones.

Ante esta situación, los socios propietarios de la empresa deciden **planificar un sistema de gestión estratégica**, para que les ayude a salir de esta situación y conseguir volver a poner a la empresa en una situación de viabilidad.

Situación de la Empresa

La empresa hasta el año 2008 vio cómo su negocio de marca blanca se veía favorecida por el auge de la comida rápida precocinada, impulsada por un cambio importante en los hábitos de consumo de las familias, y la irrupción de este tipo de productos en el mercado. En los últimos años, la introducción de **nuevos competidores** en el sector, la **bajada de precios** y la **progresiva saturación del mercado**, han hecho que su **unidad de negocio principal** de comida rápida **se vea perjudicada** y en 2010, con el frenazo del consumo, los problemas financieros aumentan y la situación se agudiza.

Hasta la fecha no se habían tomado medidas específicas que supusieran un **control minucioso y continuado de los procesos críticos** de la empresa, de la **cadena de valor** y de los **márgenes unitarios de los productos** y servicios, de la rentabilidad por empleado y, en definitiva, de todos los conceptos económico- financieros necesarios para controlar la gestión directa y del día a día de la compañía.

Era el momento adecuado de dar un **golpe de timón a la nave** y volver a dirigirla por aguas más tranquilas.

Diseño del Cuadro de Mando Integral

Estrategia Empresarial

Inicialmente la empresa debe hacer una **revisión de su estrategia**, con el fin de determinar su vigencia bajo la actual coyuntura. En este caso, era un paso clave puesto que la estrategia no estaba bien trazada y los objetivos a perseguir no resultaban claros para la organización.

Como paso previo, se toma la decisión de dividir la actual empresa en dos, para que una actividad no pudiera perjudicar el mejor o peor devenir de la otra, de forma que ambas empresas contarían con diferentes estrategias empresariales dado que las necesidades de cada una son distintas.

Como fruto de este trabajo de reflexión realizado por los responsables de la implantación de CMI en la empresa surgen los siguientes elementos que definen la estrategia:

Misión: Ofrecer los productos y servicios demandados por nuestros clientes de forma rápida y eficaz, con el fin de garantizar su fidelidad en el tiempo.

Visión: Convertir a la empresa en un referente dentro de su sector, tanto a nivel local como nacional, que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

Así, la empresa tendría los siguientes **Valores Corporativos**:

- **Calidad y Profesionalidad**

- **Excelencia Operativa.**
- **Trabajo en Equipo.**
- **Mejora Continua**

Objetivos Estratégicos

Comenzaremos el proceso con los objetivos estratégicos:

- **Perspectiva Financiera:** ¿cómo nos ven nuestros socios/accionistas?
- **Perspectiva de Clientes:** ¿cómo nos ven nuestros clientes?
- **Perspectiva de Procesos Internos:** ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?
- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:** ¿qué recursos son claves para innovar y mejorar?

Los objetivos fijados para cada una de las cuatro perspectivas serían los siguientes:

Perspectiva Financiera

Incrementar la rentabilidad
Sostenibilidad a largo plazo.
Mantener una estructura financiera sólida.

Perspectiva de Clientes

Generar confianza y satisfacción en el cliente.
Ser proactivos en el servicio al cliente.
Captar nuevos clientes y productos

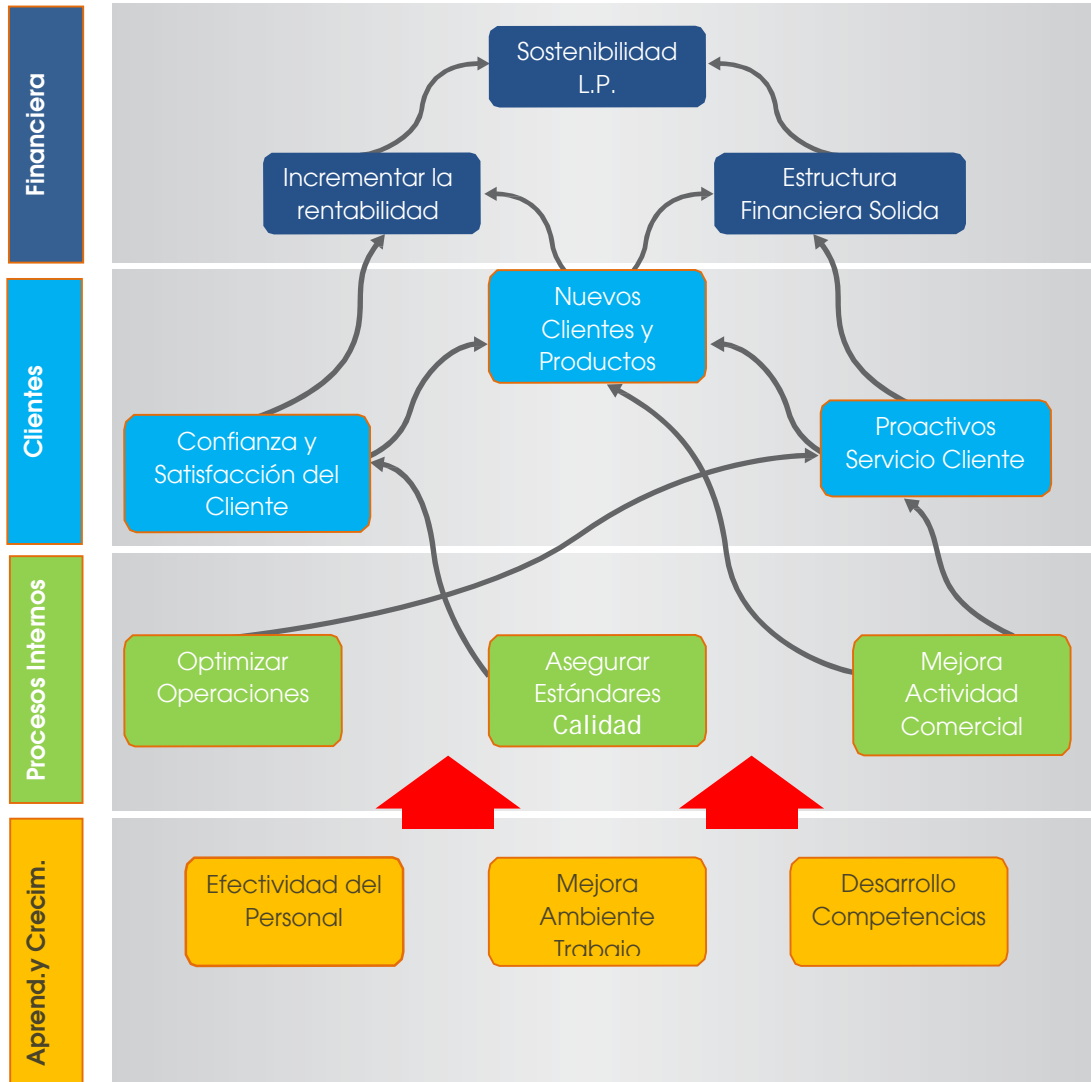
Perspectiva de Procesos Internos

Optimización y racionalización de las operaciones.
Asegurar los estándares de calidad exigidos por la ley.
Mejorar las actividades comerciales.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Efectividad del personal.
Mejorar el ambiente de trabajo.
Desarrollo de competencias.

Mapa Estratégico



Indicadores estratégicos

Los indicadores correspondientes a la perspectiva financiera son los siguientes:

Perspectiva Financiera	Indicador
Incrementar la Rentabilidad.	Ebitda Rentabilidad Financiera.
Sostenibilidad a Largo Plazo.	Margen de Operaciones. Porcentaje de Reducción de Gastos Operativos.
Mantener una Estructura Financiera Sólida.	Utilización de activos ociosos. Ratio Endeudamiento

Los indicadores establecidos para el seguimiento de los objetivos marcados dentro de la perspectiva de clientes son los que se muestran a continuación:

Perspectiva de Clientes	Indicador
Generar confianza y satisfacción en el cliente.	Reclamaciones por retrasos Porcentaje de reducción de tiempos de suministro
Aumentar la rentabilidad por cliente.	<i>Porcentaje de ingresos & coste de producción</i> <i>Desviaciones en precios de venta</i>
Captar nuevos clientes.	Porcentaje de nuevos clientes/clientela total Porcentaje de ingresos por nuevos clientes. Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado nuevos clientes

Para la perspectiva de procesos internos se establece la siguiente colección de indicadores que permiten realizar un seguimiento de los objetivos de esta área:

Perspectiva de Procesos Internos	Indicador
Optimización y racionalización de las operaciones.	Nivel de rotación de los proveedores estratégicos. Coste de los recursos utilizados en los servicios
Asegurar los estándares de calidad.	Ratio de Mermas

Mejorar las actividades comerciales.	Porcentaje de ventas de nuevos productos. Margen bruto procedente de nuevos productos. Velocidad de respuesta a fallos.
---	---

Finalmente los indicadores para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje serían los siguientes:

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Indicador
Efectividad del personal.	Nivel de productividad del personal. Horas de absentismo.
Mejorar el ambiente de trabajo.	Grado de satisfacción de los empleados. Rotación del personal.
Desarrollo de competencias.	Inversión en formación bruta. Nivel de satisfacción con la formación.

Anexos

07

Anexo 1: Ejemplos de indicadores

Perspectiva Financiera

Generales

✓ Total de Activo por empleado	✓ Liquidez (Tesorería / PCirculante)
✓ Ingresos/ Total de Activo (%)	✓ Endeudamiento (Rec.Ajenos / RRPP)
✓ Ingresos por Productos Nuevos	✓ Margen de Beneficio (%)
✓ Ingresos por Empleado	✓ Margen de Contribución (%)
✓ Beneficios / Total de Activo (%)	✓ Margen de Contribución por empleado
✓ Beneficios por Nuevos Productos	✓ Cash Flow
✓ Beneficios por Empleado	✓ Patrimonio Neto / Total de Activo (%)
✓ Rendimiento del Capital empleado (%)	✓ Rendimiento de la Inversión (%)
✓ Solvencia (ACirculante / PCirculante)	✓ Costes totales

Estrategia de Aumento de Ingresos

✓ % Incremento de la Cifra de Negocio	✓ Ingresos Totales otras unidades de negocio
✓ % Ingresos Clientes Nuevos	✓ Rentabilidad por cliente / producto / zona

Estrategia de Inversiones

✓ Días de Venta	✓ Rentabilidad Económica (ROI-BAIL / Activo Total)
✓ Días de Pago	✓ Rentabilidad Ventas (Benef.Netto / Vol.Negocio)
✓ Días de Stock	✓ Rentab.Inversiones (Benef.Bruto / VNC Invers.)
✓ Rentabilidad Financiera (ROE-BN / RRPP)	

Estrategia de productividad (costes)

✓ % Reducción de costes unitarios	✓ Ventas por Empleado
✓ Costes Fijos / Costes Totales	✓ BAIL / Num.Medio Empleados
✓ % Reducción de Gastos Generales	

Optimizar el valor para el accionista

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| ✓ Cash Flow (FCG) | ✓ PER (Beneficio por Acción) |
|-------------------|------------------------------|

Perspectiva de Cliente

Indicadores de Cliente

- | | |
|---|--|
| ✓ Número de Clientes | ✓ Costo / Cliente |
| ✓ Cuota de Mercado (%) | ✓ Número de Visitas a clientes |
| ✓ Venta Media Anual | ✓ Número de Quejas |
| ✓ Clientes Perdidos / Clientes (%) | ✓ Gastos de Comercialización |
| ✓ Clientes por Empleado | ✓ Índice de Imagen de marca (%) |
| ✓ Ventas Cerradas / Contactos de ventas (%) | ✓ Media de Duración de relación con el cliente |
| ✓ Índice de Clientes Satisfechos (%) | ✓ Media del Tamaño del cliente |
| ✓ Índice de Fidelidad de clientes (%) | ✓ Respuesta de Venta (Tiempo) |

Perspectiva de Procesos Internos

Procesos Internos

- | | |
|--|--|
| ✓ Gastos Generales / Total de ingresos (%) | ✓ Tiempo de Espera en Producción (días) |
| ✓ Tiempo de Proceso (días) | ✓ Tiempo Medio para Toma decisiones (días) |
| ✓ Entrega a Tiempo (%) | ✓ Rotación de Stocks (días) |
| ✓ Tiempo de Espera Medio (días) | ✓ Mejora de la Productividad (%) |
| ✓ Tiempo de Espera en desarrollo del producto (días) | ✓ Emisiones al Medio Ambiente |
| ✓ Tiempo de Espera entre Pedido y Entrega (días) | ✓ Coste de Error Administrativo / Ingresos por Gestión (%) |
| ✓ Tiempo de Espera en Proveedores (días). | ✓ Contratos Archivados sin error |
| | ✓ Gastos Administrativos por empleado |

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Investigación y Desarrollo

✓ Gasto en I+D	✓ Inversiones en Apoyo a nuevos productos
✓ Gasto en I+D / Total de Gastos (%)	✓ Inversiones en Desarrollo de nuevos mercados
✓ Horas I+D (%)	✓ Número de Patentes
✓ Recursos de I+D / Total de Recursos (%)	✓ Edad Media de las Patentes
✓ Inversiones en Formación / Cliente (%)	✓ Mejoras Sugeridas por empleando
✓ Inversiones en Investigación	✓ Índice de Empleados Satisfechos Gastos de Comercialización / cliente

Recursos Humanos

✓ Índice de Motivación (cifra)	✓ Empleados Temporales / Empleados permanentes
✓ Sugerencias por empleado	✓ Proporción de Empleados con Titulación Universitaria (%)
✓ Premios	✓ Absentismo medio
✓ Número de Empleados (cifra)	✓ Número de mujeres con cargo directivo (cifra)
✓ Rotación de empleados (%)	✓ Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)
✓ Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra)	✓ Costo anual de formación per cápita (U. M)
✓ Edad Media de los empleados (cifra)	✓ Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
✓ Tiempo de Formación (días/año)	

Bibliografía

08

Bibliografía

- ✓ Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000): "El Cuadro de Mando Integral". Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- ✓ Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004): "Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles". Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- ✓ Muñiz, L. y Monfort (2005): "Aplicación práctica del cuadro de mando integral". Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- ✓ María Luz Martín Peña y Luisa E. Reyes Recio: "El Cuadro de Mando Integral. Una Herramienta de Gestión al Servicio de las Empresas". Ed. Catedra Madrid.
- ✓ Dávila, A. (1999): "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral", IESE, Revista Antiguos Alumnos, pago 34-42.
- ✓ Fernández. A. (2001): "El Balance Scorecard, ayudando a implantar la estrategia", IESE, Revista Antiguos Alumnos, pago 32-42.

Contacto

Oficina Málaga:

Ordoñez, 2 – 1ª Plta.
Málaga
29005

TELÉFONO // FAX

(T) +34 951 252 885
(F) +34 951 252 885

WEB // MAIL

www.playsconsultores.com
fromero@playsconsultores.com



