



EL CUADRO INTEGRAL DE MANDO: APLICACIÓN

JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

EL CUADRO INTEGRAL DE MANDO

DEFINICIONES

- Cuadro integral de mando (CIM) es sinónimo del Balanced scorecard (BSC) y ayuda a establecer un vínculo entre los objetivos a largo plazo de una empresa y sus actividades diarias.
- Es una herramienta de ayuda a la reflexión estratégica que ofrece a los ejecutivos, a los empleados y a los accionistas una visión transversal de la empresa (basada tanto en los aspectos financieros como en los que no lo son).
- Deja claros los objetivos a corto y largo plazo y las estrategias, además de asegurar la coherencia entre las actividades cotidianas y la visión global de la empresa.
- Indicador consiste en la información cualitativa o cuantitativa que muestra la variación de una variable (económica, financiera, etc.) relativa a un momento determinado; calcula los recursos que han sido o serán necesarios para ejecutar un objetivo y permite medir el rendimiento de la empresa en sentido estricto.
- Rendimiento: la capacidad de una empresa para conseguir sus objetivos mediante el uso de medios adecuados con los costos más bajos posibles.

GENERALIDADES

En términos de gobierno corporativo, hay una sustancial diferencia entre una buena y una mala administración en una empresa, ya que en una mala administración, los dueños y/o accionistas principales, son los que definen las políticas y estrategias de la empresa, convirtiendo al director general en un “secretario ejecutor” que no tienen idea hacia adonde va la empresa ni que decisiones tomar.

Una buena administración se caracteriza en que::

- ❖ El director general es quien diseña el Plan Estratégico que conlleva a los objetivos estratégicos, estrategias y su medición a través de los KPI's que integran el cuadro integral de mando.
- ❖ El director general está inmerso en las estrategias y políticas de la empresa.
- ❖ Los Consejeros y el Presidente de Administración, usan como herramienta fundamental los avances del Plan Estratégico a través del Cuadro Integral de Mando y sus KPI's.

EL MODELO Y SU FUNCIONAMIENTO

- El CIM es un cuadro de mando que ofrece una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de una empresa, a corto y a largo plazo, gracias al establecimiento de una serie de indicadores de rendimiento.
- Se utiliza como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, es decir va más allá de un simple mecanismo de medición del rendimiento operacional, por ello se definen cuatro ejes de análisis mismos que deben de coexistir y complementarse mutuamente, para asegurar el Presente y Futuro de la empresa.
- Los indicadores de rendimiento cuantifican y miden los proyectos y el avance en la Misión de la empresa.
- Esta herramienta de gestión es un análisis basado en cuatro dimensiones:



1) **Financiera**, esta dimensión se basa en la convicción que el objetivo a largo plazo de una empresa siempre es maximizar el rendimiento para los accionistas. Para esto, la empresa pone en práctica diferentes estrategias que tienen como objetivo un aumento de los ingresos y de la productividad.

Los objetivos financiero más recurrentes son:

- El aumento de los ingresos: cash-flow, utilidad neta,
- La mejora de la productividad y del margen: utilidad operativa
- Reducción de los costos.
- El uso eficaz de los activos.
- La óptima gestión de los riesgos.
- Antigüedad de saldos.
- Días cartera, etc.

2) **Clientes**, esta dimensión ofrece una perspectiva general de las diferentes actividades de la empresa y de los segmentos de mercado y/o clientes.

Permite medir, por un lado, la valoración que el cliente hace de los productos y, por el otro, la eficacia de los procesos comerciales que buscan responder a las expectativas y necesidades del cliente.

Los indicadores más utilizados son:

-  Cuota de mercado (presupuestos y pronósticos)
-  Fidelidad de los clientes.
-  El número de nuevos clientes.
-  El nivel de satisfacción de los clientes.
-  La rentabilidad por segmento.
-  El beneficio por cliente.
-  Los atributos del producto.
-  La relación con el cliente.
-  La imagen y la reputación.
-  El número de quejas, etc.

3) **Procesos internos**, este eje aporta una visión general del funcionamiento interno de su empresa.

Permite, por un lado, identificar los procesos internos que generan —ya sea directa o indirectamente— la satisfacción de los clientes y, por el otro, percatarse de las competencias clave y de los ámbitos en los que la empresa sobresale.

Cada actividad corresponde a una cadena de valor por la que se crea y se entrega valor a los clientes. Tener en cuenta la dimensión organizativa asegura que el gerente organice los procesos internos de manera coherente con respecto a los objetivos de la empresa y a las expectativas de los clientes.

En la mayoría de las empresas, la cadena de valor está formada por:

-  Los procesos operacionales, que se centran en la eficacia de los procesos, es decir lograr los objetivos operacionales actuales (eficiencia, plazos, costes, etc.); esto implica lograr los objetivos con los mínimos recursos (hacer más con menos).
-  Los procesos de innovación, que tienen un impacto significativo en la capacidad de innovación de la empresa. Se centran en las necesidades futuras de los clientes así como en la manera de crear propuestas de valor únicas.

- Los procesos de entrega y distribución, que se centran en la manera que tienen los clientes de entrar en contacto con la empresa y que se aseguran de que su experiencia como clientes sea óptima.

Esta dimensión del cuadro de mando integral, que refleja el rendimiento de los procesos organizativos de la empresa, tiene como objetivo asegurarse de que esta se ajusta a las expectativas actuales y futuras de los clientes.

Así pues, define indicadores relativos a los procesos de innovación, a los procesos operacionales y a los procesos de entrega y distribución.

¿En qué áreas se destaca la empresa a nivel interno? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Qué procesos organizativos se tienen que aplicar para lograr lo que la empresa ambiciona? ¿Qué procesos organizativos se deben aplicar para que la empresa sobresalga?

- 4) **Innovación**, esta dimensión es importante ya que tiene en cuenta el entorno necesario para permitir el buen desarrollo de las tres otras dimensiones.

Parte del principio de que la capacidad de una empresa para cumplir sus objetivos financieros, de clientes y de procesos dependerá directamente de su capacidad de innovar, desplegar nuevas competencias y desarrollarse.

En este contexto, los indicadores utilizados para esta dimensión están relacionados principalmente con tres grandes categorías:

- **Las competencias del personal** de la empresa tienen un impacto directo en su rendimiento ya que deben satisfacer las necesidades (actuales y futuras) de la empresa siempre que les sea posible.

Los indicadores más usados son la satisfacción del personal (clima laboral), las necesidades de formación y capacitación, a la tasa de rotación del personal, etc.;

- **Los sistemas de información.** La capacidad de una empresa para disponer de la tecnología de la información adecuada es crucial. Es importante poder analizar la coherencia entre las necesidades de la empresa y el rendimiento de la tecnología y de los procesos de tratamiento de la información con los que cuenta.

- **La coherencia organizativa.** La adecuación de los procesos de toma de decisiones con las expectativas y necesidades de los clientes es primordial para que un personal bien formado pueda ser eficaz. El personal debe seguir siendo el motor de la empresa y situarse en el centro de la toma de decisiones.

Asimismo, es necesario crear un entorno coherente que permita a los empleados conservar su libertad de acción y su autonomía de decisión.

¿De qué manera va a mantener la empresa su capacidad de cambio y de innovación? ¿Qué hace la empresa para apoyar y desarrollar su capacidad de adaptación, de innovación y de crecimiento?

El cuadro de mando integral



El cuadro de mando integral garantiza que se planifiquen y realicen las inversiones necesarias a nivel tecnológico, humano y en términos de procesos.

Disponer de indicadores que proporcionen información sobre una empresa es vital, puesto que el crecimiento futuro de la empresa depende directamente de su capacidad de innovar, de adaptarse y de generar oportunidades.

- Basándose en la misión y las metas de la organización, los administradores estratégicos desarrollan una serie de estrategias para, crear una ventaja competitiva con el fin de alcanzar esas metas.
- Después establecen una estructura organizacional para utilizar recursos con el fin de obtener una ventaja competitiva.
- Para evaluar el nivel de funcionamiento de la estrategia y la estructura, los administradores desarrollan medidas específicas del desempeño (KPI's) para evaluar en qué medida se logran los resultados y desarrollan sus ventaja competitiva.

Por lo tanto hay que definir claramente los Indicadores de Desempeño (KPI's) de largo, mediano y corto plazo, e irlos midiendo semana a semana, mes a mes, trimestre a trimestre a través de un sistema de control estratégico llamado Cuadro Integral de Mando y para diseñarlo se requiere:

- Establecer estándares y objetivos con los cuales se pueda medir el desempeño.
- Elaborar sistemas para medir y supervisar el desempeño de manera regular.
- Comparar el desempeño actual con los objetivos establecidos.
- Evaluar los resultados y, de ser necesario, emprender acciones correctivas.

EJEMPLO DE INDICADORES FUNDAMENTALES



- 1) La eficiencia se mide (cuadrante de procesos internos):
 - El nivel de los costos de producción
 - La productividad de la mano de obra (como las horas por empleado necesarias para fabricar un producto)
 - La productividad del capital (como ingresos por dólares invertidos en propiedad, planta y equipo).
 - El costo de la materia prima.
- 2) La calidad se mide (cuadrante de procesos internos)
 - La cantidad de rechazos
 - El número de productos defectuosos devueltos
 - Por los clientes y el nivel de confiabilidad del producto a lo largo del tiempo.
- 3) La innovación se determina por (cuadrante de aprendizaje, organización e innovación)
 - El número de nuevos productos introducidos.
 - El porcentaje de ingresos generados por los nuevos productos en un periodo definido.
 - El tiempo que se emplea para desarrollar la siguiente generación de nuevos productos comparado con el de la competencia.
 - La productividad del departamento de investigación y desarrollo (nivel de gastos en investigación y desarrollo que se requieren para elaborar un producto exitoso).
- 4) La actitud sensible ante los clientes se puede medir por (cuadrante de clientes)

- El número de clientes repetidos.
- Los índices de deserción de éstos.
- El nivel de entrega a tiempo.
- El nivel del servicio al cliente.

OBSERVACIÓN FINAL

LOS KPI'S DEL PLAN ESTRATÉGICO, SE TRADUCEN EN LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE PROGRAMAS, PROYECTOS, ACTIVIDADES Y TAREAS

Plan Estratégico, hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos.

Programa, es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza.

Proyecto, implica un mayor grado de concreción y es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

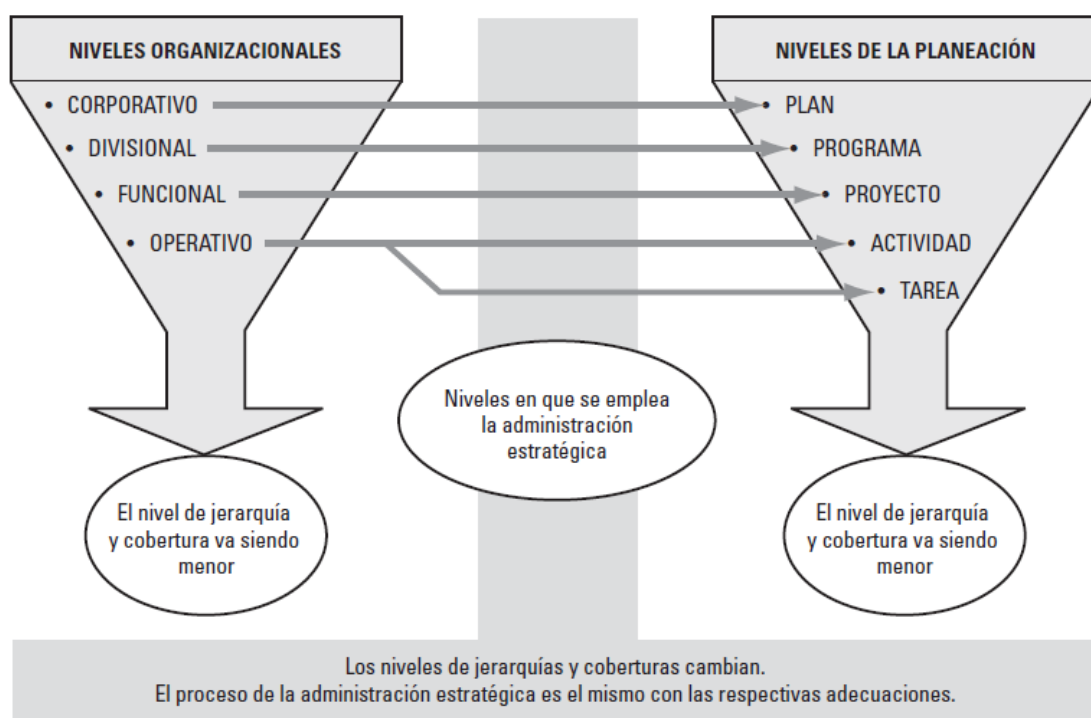
Por ejemplo, proyecto de construcción de una escuela (es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares).

La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

Actividad, implica todavía mayor grado de concreción, es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto.

Tarea, es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

Plan: Producción	Plan: Educación
Programa: Proveedores	Programa: Construcción de edificios escolares
Proyecto: Elección de proveedores	Proyecto: Construir la escuela "x"
Actividad: Elaborar el directorio	Actividad: Levantar las paredes
Tarea: Capturar los datos	Tarea: Colocar un ladrillo



EJEMPLO:

INDICADOR DE MERCADO

INDICADOR DE MERCADO CIERRE DE ABRIL											Comentarios	
2020	2021	PPTO	Indicador y frecuencia	Punto de medición	Presupuesto acumulado	Real vs. Presupuesto	Acum	Real acumulado	Presupuesto del periodo	Real periodo vs. Presupuesto	Periodo	Real del periodo
\$205,185	\$290,449	\$360,292	Ventas Semanal	Indicador de ventas	\$114,275	-6.0%	⊘	\$107,416	\$31,742	-19.1%	⊘	\$25,683
124	76	60	Cientes perdidos Trimestral	Sistema	15	-440.0%	⊘	81	15	440.0%	●	81
86	95	100	Cientes ganados Trimestral	Sistema	25	136.0%	●	59	25	136.0%	●	59
7.2%	2.5%	2%	Satisfacción de cliente Trimestral	Sistema	0.5%	-96.1%	⊘	12.98%	0.5%	-96.1%	⊘	12.98%
\$164,601	\$232,704	\$272,289	Cientes 80 / 20 Trimestral	Sistema	\$56,026	-1.5%	⊘	\$55,213	\$56,026	-1.5%	⊘	\$55,213
0	0	5	Potencial de clientes /Trimestral	Revisión del Plan comercial	1	-100.0%	⊘	0	1	-100.0%	⊘	0
0	0	5	Indice Blake - Mouton / Trimestral	Capacitación a ventas	1	0.0%	●	1	1	0.0%	●	1

INDICADOR FINANCIERO

INDICADOR FINANCIERO CIERRE DE ABRIL											Comentarios	
2020	2021	PPTO	Indicador y frecuencia	Punto de medición	Presupuesto acumulado	Real vs. Presupuesto	Acum	Real acumulado	Presupuesto del periodo	Real periodo vs. Presupuesto	Periodo	Real del periodo
N.D.	\$60,479	\$35,586	Utilidad de operación (\$) Mensual	Estado de resultados	\$9,761	36.7%	●	\$13,346	\$2,961	124.5%	●	\$6,649
N.D.	20.8%	9.9%	Utilidad de operación (%) Mensual	Estado de resultados	8.54%	45.5%	●	12.42%	9.33%	177.5%	●	25.9%
N.D.	63.8%	67.7%	Reducción costos de ventas Mensual	Estado de resultados	69.02%	3.6%	●	66.59%	68.23%	18.9%	●	57.4%
N.D.	15.3%	22.4%	Reducción de gastos Mensual	Estado de resultados	22.4%	7.0%	●	20.98%	22.44%	34.3%	●	16.71%
N.D.	57.7%	25.0%	Saldo vencido con proveedores Mensual	Sistema	25%	-61.6%	⊘	65%				
N.D.	25%	20%	Antigüedad de saldos clientes Mensual	Sistema	20%	-11.8%	⊘	22.7%				

INDICADOR DE PROCESOS INTERNOS

INDICADOR PROCESOS INTERNOS CIERRE DE ABRIL													Comentarios	
2020	2021	PPTO	Indicador y frecuencia	Punto de medición	Presupuesto acumulado	Real vs. Presupuesto	Acum	Real acumulado	Presupuesto del periodo	Real periodo vs. Presupuesto	Periodo	Real del periodo		
N.D.	9	2	Seguridad Industrial Semanal	Accidentes 	0.67	-33.3%		1	0.2	1.0		0		
N.D.	86%	90%	Tiempos de entrega :15 días Mensual	OTD	90%	2.2%		92%	90%	0.1		98%		
9,155	11,121	14,215	Tonelaje transformado Semanal	Tonelaje 	4,610	-15.1%		3,914	1251	-50%		834		
14.58%	13.98%	10.00%	% Merma Semanal	Merma (%)	10.00%	-22.4%		12.88%	10.00%	-29%		14.10%		
N.D.	33	32	Satisfacción del Cliente Mensual	Quejas Totales	12	-20.0%		15	4	-20%		5		
N.D.	\$ 1,024	\$ 1,000	Logística de entrada y de salida Mensual	Inv.de lento movimiento PT Y MP	\$ 1,000	99.8%		\$ 594,408						
N.D.	7.7	8.8	Productividad Mensual	Toneladas transformadas por empleado	8.3	2.4%		8.5	9.27	-50%		6.2		

INDICADOR DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

INDICADOR DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN CIERRE DE ABRIL											Comentarios	
2020	2021	PPTO	Indicador y frecuencia	Punto de medición	Presupuesto acumulado	Real vs. Presupuesto	Acum	Real acumulado	Presupuesto del periodo	Real periodo vs. Presupuesto	Periodo	Real del periodo
N.D.	4	12	Formación y capacitación Mensual	Cursos y seminario	3	-66.7%		1	1	0.0%		1
60.59%	58.31%	80%	Encuesta de clima laboral Semestral	Encuesta de clima laboral	80%	-27.1%		58%				
N.D.	20.3%	17.0%	Rotación de personal Mensual	Rotación de personal	5.7%	-58.3%		13.6%	1.4%	-65%		4%

Juan Carlos Erdozain Rivera

Director Ejecutivo / jcer@eabc.consulting

55.5102.5069 / www.eabc.website

[LinkedIn](#) / [Twitter](#) / [You Tube](#)

