

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

(The Balanced Scorecard)





Cuadro de Mando Integral

- proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro
- traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégicas
- mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:
 - las finanzas,
 - los clientes,
 - los procesos internos,
 - la formación y crecimiento.

NUEVAS HIPÓTESIS DE LAS ORGANIZACIONES



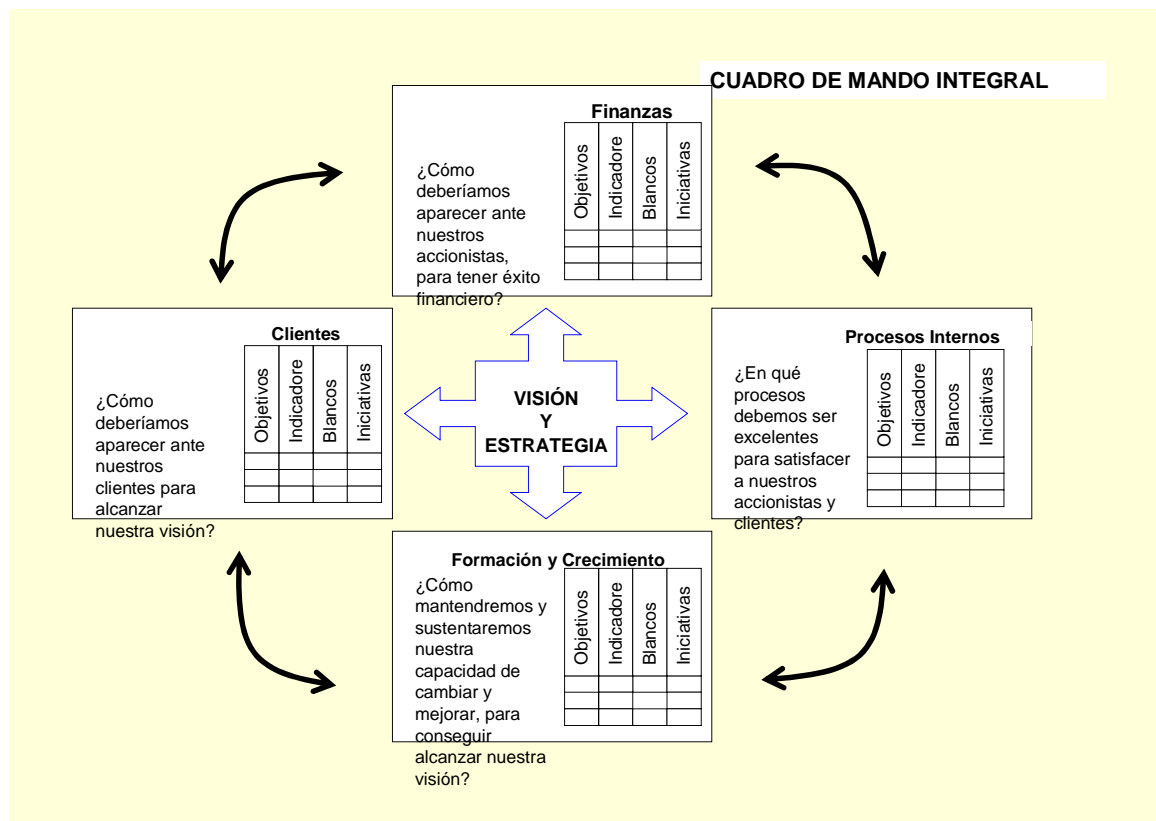
- FUNCIONES CRUZADAS
- LOS VÍNCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES
- LA SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES
- ESCALA GLOBAL
- INNOVACIÓN
- EMPLEADOS DE NIVEL

INICIATIVAS DE MEJORA

- GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
- SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN Y DE PRODUCCIÓN “JUSTO A TIEMPO”
- COMPETENCIA BASADA EN EL TIEMPO
- REDUCCIÓN DE COSTOS
- DISEÑO DE ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL CLIENTE
- GESTIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN LA ACTIVIDAD (ABC)
- OTORGAR PODER A LOS EMPLEADOS
- REINGENIERÍA

INICIATIVAS DE MEJORA

- GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
- SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN Y DE PRODUCCIÓN “JUSTO A TIEMPO”
- COMPETENCIA BASADA EN EL TIEMPO
- REDUCCIÓN DE COSTOS
- DISEÑO DE ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL CLIENTE
- GESTIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN LA ACTIVIDAD (ABC)
- OTORGAR PODER A LOS EMPLEADOS
- REINGENIERÍA



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN

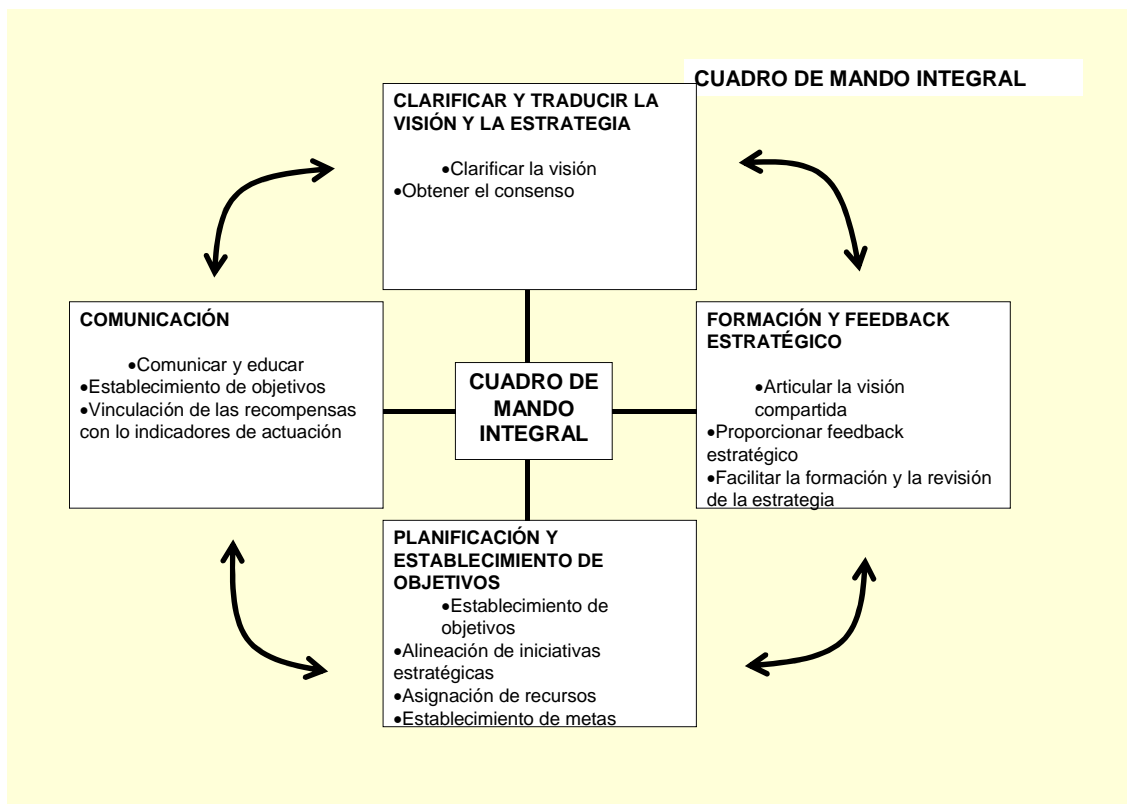
- ✓ 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- ✓ 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Cuantificar los resultados

Identificar los mecanismos y proporcionar recursos necesarios

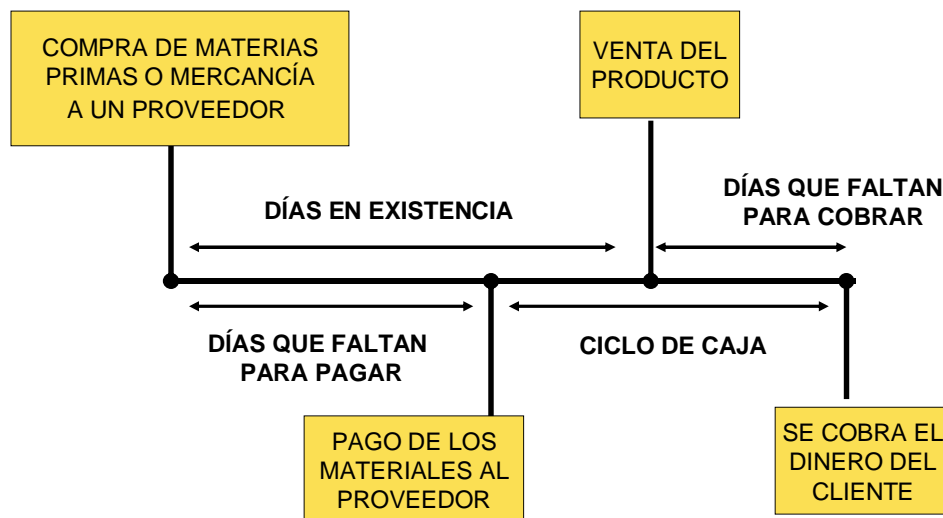
Establecer metas a corto plazo para los indicadores

- ✓ 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.



PERSPECTIVA FINANCIERA

- los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.
- Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.



CICLO DE CAJA

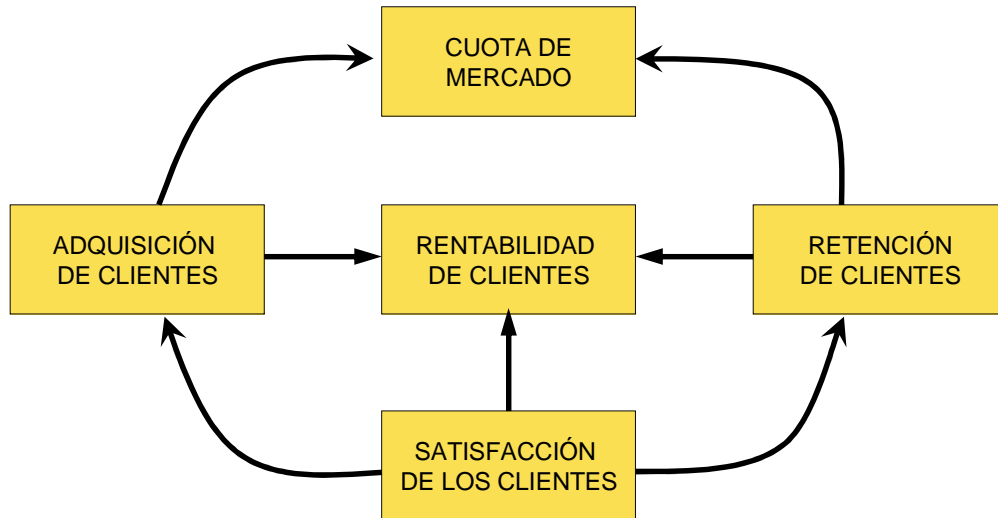
INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA



- Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Utilidad operativa neta}}{\text{Ventas}}$
- Rentabilidad bruta = $\frac{(\text{Ventas} - \text{Costos}) \times 100}{\text{Ventas}}$
- Solvencia = $\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo exigible total}}$
- Período medio de cobranza = $\frac{\text{Crédito por ventas} \times 365}{\text{Ventas a crédito anualizadas}}$
- Endeudamiento = $\frac{\text{Total del pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.
- Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.



LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

INDICADORES CENTRALES	
CUOTA DE MERCADO	REFLEJA LA PROPORCIÓN DE VENTAS, EN UN MERCADO DADO (EN TÉRMINOS DE NÚMERO DE CLIENTES, DINERO GASTADO O VOLUMEN DE UNIDADES VENDIDAS), QUE REALIZA UNA UNIDAD DE NEGOCIO
INCREMENTO DE CLIENTES	MIDE, EN TÉRMINOS ABSOLUTOS O RELATIVOS, LA TASA A LA QUE LA UNIDAD DE NEGOCIO ATRAE O GANA NUEVOS CLIENTES O NEGOCIO
RETENCIÓN DE CLIENTES	SIGUE LA PISTA, EN TÉRMINOS RELATIVOS O ABSOLUTOS, A LA TASA A LA QUE LA UNIDAD DE NEGOCIO RETIENE O MANTIENE LAS RELACIONES EXISTENTES CON SUS CLIENTES
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	EVALÚA EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN UNOS CRITERIOS DE ACTUACIÓN ESPECÍFICOS DENTRO DE LA PROPUESTA DE VALOR AÑADIDO
RENTABILIDAD DEL CLIENTE	MIDE EL BENEFICIO NETO DE UN CLIENTE O DE UN SEGMENTO, DESPUÉS DE DESCONTAR LOS ÚNICOS GASTOS NECESARIOS PARA MANTENER ESE CLIENTE

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- ✓ entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- ✓ satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

- Indicadores para investigación: Mejoramiento del producto contra potencial aceptación del mercado
- Indicadores para desarrollo: Número de desarrollo de productos y servicios totalmente nuevos.
- Indicadores relacionados con la marca y la moda: reconocimiento de marca
- Indicadores del proceso operativo: Tiempo del proceso; nivel de producción, capacidad instalada.
- Relacionados con la calidad de diversos procesos: cumplimientos de plazos; devoluciones.
- Relacionados con venta y distribución: Nuevos clientes por vendedor; contactos de venta por vendedor.
- Indicadores servicio de postventa: la duración de los ciclos desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

- Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.
- Fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.
- Empleados: mezcla de indicadores de resultados genéricos - satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas.
- Sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.
- Procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

- Utilidad
cantidad de empleados
- Porcentaje de empleados que atienden al público con información en línea relacionada con los clientes
- Número de sugerencias por empleado
- Número de sugerencias puestas en práctica
- Porcentaje de equipos que comparten incentivos
- Nivel de participación en las utilidades

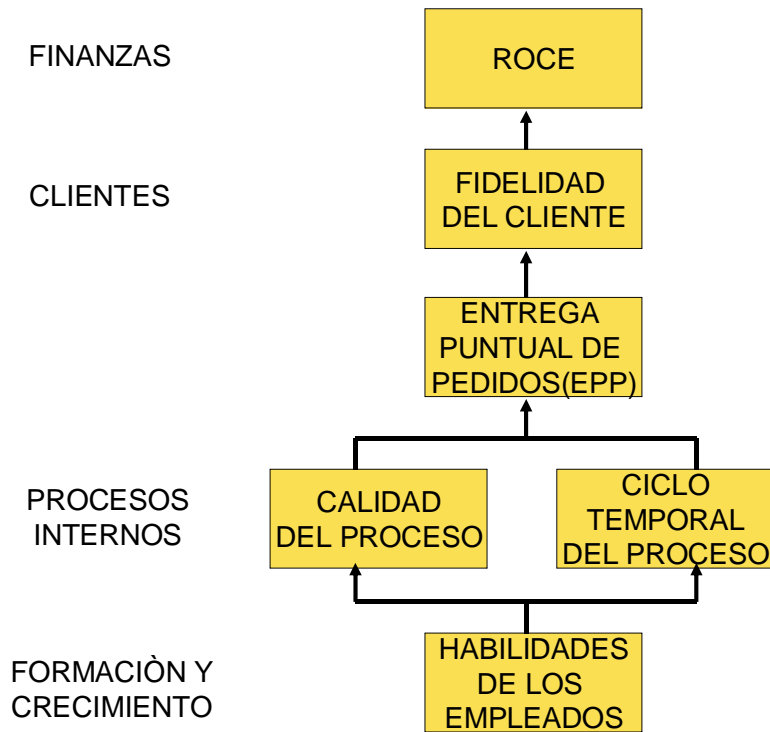
LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES MÚLTIPLES DEL CUADRO DE MANDO PARA FORMAR UNA SOLA ESTRATEGIA

- Un cuadro de mando de indicadores financieros y no financieros ¿proporciona un cuadro de mando integral?

Los Cuadros de mando integral son algo más que una colección de indicadores críticos o factores claves del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Las relaciones de causa – efecto

- Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.



INDUCTORES DE ACTUACIÓN

- Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.



¿DEBERÍAN ELIMINARSE LOS INDICADORES FINANCIEROS?

CUATRO PERSPECTIVAS: ¿SON SUFICIENTES?

Mantener limpio el medio ambiente es importante. Las empresas deben cumplir las leyes y las reglas, pero este cumplimiento o conformidad no parece ser la base de una ventaja competitiva.

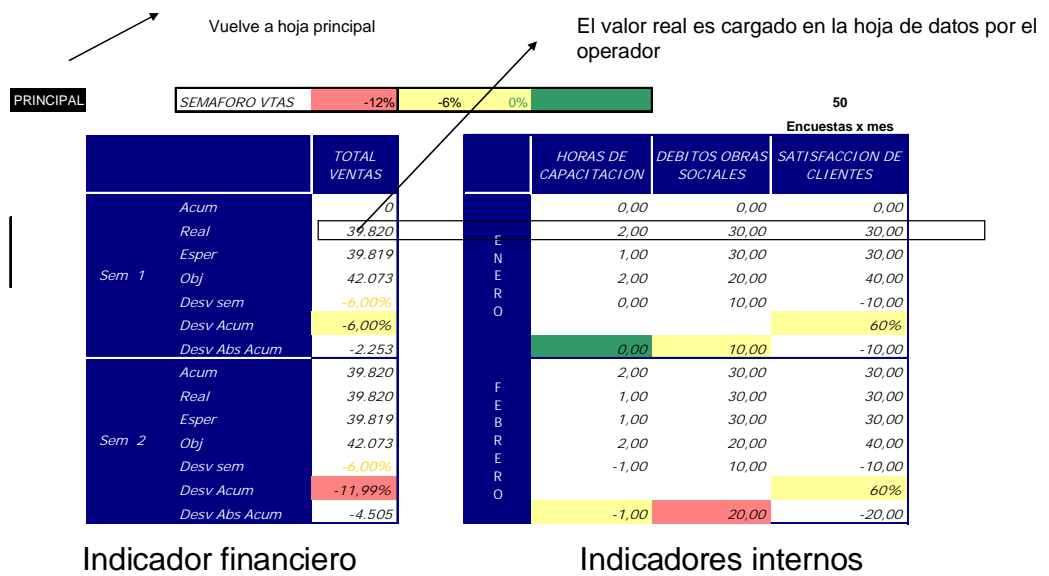
El director general y otros altos ejecutivos respondieron inmediatamente:

No estamos de acuerdo. Nuestra franquicia se encuentra bajo grandes presiones en muchas de las comunidades en que operamos. Nuestra estrategia es ir mucho mas allá de lo que exigen las leyes y normas actuales, a fin de que en todas las comunidades se nos vea, no sólo como unos ciudadanos corporativos respetuosos de la ley, sino como ciudadanos corporativos sobresalientes, desde el punto de vista tanto medioambiental como por crear unos trabajos productivos, seguros y bien pagados. Si las normas se endurecen, algunos de nuestros competidores pueden perder su franquicia, pero nosotros esperamos habernos ganado el derecho a seguir adelante con nuestras operaciones.

TABLERO DE COMANDO

APLICACIÓN

Hoja de visualización de parámetros



Indicadores de color

- Indica zona segura de cumplimiento de objetivos.
 - Indica zona de alerta, en espera de alguna medida de acción.
 - Indica zona de alarma en incumplimientos de objetivos.
-