

## CAPÍTULO 16

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: CONCEPTO Y FASE

PÁG. 498

Realiza en grupo con los compañeros el siguiente ejercicio práctico, completando el cuadro de mando integral con los datos que el grupo proponga.

#### CUADRO DE MANDO INTEGRAL Ejercicio práctico

##### *Perspectiva Financiera*

Objetivo	Actuaciones	Indicador Objetivo	Indicador Conseguido	Desviación
Incremento ventas \$	Promoción por 2ª compra	250.000	180.000	-70.000
Margen neto del ejercicio \$	Reducir costos	10%	8%	-2%

##### *Perspectiva Clientes*

Objetivo	Actuaciones	Indicador Objetivo	Indicador Conseguido	Desviación
Captación de clientes	Comerciales realizar visitas nuevas	25	28	3
Nº de Reclamaciones	mejora de atención al cliente	15	19	4
Fidelidad (Nº clientes sin compra)	Tarjeta de fidelización del cliente	8		

##### *Perspectiva Interna*

Objetivo	Actuaciones	Indicador Objetivo	Indicador Conseguido	Desviación
Productividad	Reducción de horas en producción	13		
Eficiencia	Reducción insumos desperdiciados			

##### *Perspectiva de innovación y Aprendizaje*

Objetivo	Actuaciones	Indicador Objetivo	Indicador Conseguido	Desviación
Formación	Nº de empleados tomando cursos	10	10	0

Completado el cuadro de mandos comenta los resultados que ha obtenido la empresa.

Ejemplo para realizar el ejercicio:

##### **Análisis del cuadro de mando:**

ventas: No se ha conseguido el objetivo, se tiene una desviación de \$70.000

Clientes: Se han captado 3 clientes más del objetivo

Reclamaciones: Se han producido 4 reclamaciones por encima del objetivo.

**Podemos concluir:** Se han captado 3 clientes más del objetivo marcado. Sin embargo, el incremento del volumen de ventas no se ha alcanzado.

Caben dos razonamientos:

- 1) El incremento de ventas no era un objetivo alcanzable, lo que puede crear desmotivación en los comerciales.
- 2) El segmento de clientes visitados no era el idóneo para conseguir el incremento deseado en el volumen de ventas.

### **Anotaciones para analizar. feed-back.**

- Analizar cual ha sido el error al marcar el objetivo de ventas.
- Se estima que el índice de reclamaciones es elevado.
  - Actuación: Dar formación a las tele-operadoras "Atención al Cliente".

Continúa el ejercicio en grupo con compañeros y comentar los resultados

### LECTURA INTERESANTE

Roberto Espinosa: Blog de marketing y ventas

**El cuadro de mando integral** se dio a conocer en el número de enero- febrero de 1992 de la revista [Harvard Business Review](#) por los autores [Robert Kaplan](#) y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje.

#### **Finanzas:**

Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

#### **Clientes:**

Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

#### **Procesos internos:**

Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

#### **Innovación-aprendizaje:**

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

Las cuatro perspectivas anteriores no deben contemplarse de forma aislada, sino que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral. Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje.

Fases para elaborar el cuadro de mando integral para mi empresa:

#### **Definición misión y visión:**

Antes de elaborar el cuadro de mando integral hemos de definir la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes somos y quiénes queremos ser en un futuro. Para definir la misión podemos responder a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? para definir la visión responderemos a preguntas como: ¿qué quiero lograr? o ¿dónde quiero estar en el futuro?

#### **Análisis externo e interno:**

Esta fase consiste en realizar un estudio exhaustivo acerca de la situación actual interna y externa de la empresa. La herramienta de [análisis DAFO](#) (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es perfecta para ello.

#### **Establecimiento de objetivos estratégicos:**

Después de realizar el análisis en la etapa anterior estamos en condiciones de establecer los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el cuadro de mando integral este enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa. Algunos ejemplos de objetivos de las cuatro perspectivas son:

\*Finanzas: asegurar liquidez, aumento de cash flow, reducir financiación externa, etc.

\*Clientes: mejorar la atención al cliente, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar cuota de mercado, mejorar la política de devoluciones, etc.

\*Procesos internos: mejorar la cooperación con proveedores, reducir costes de almacenamiento, reducir tiempos de procesos, reducir ciclos de fabricación, etc.

\*Innovación-aprendizaje: mejorar procesos de selección de personal, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar la formación, etc

#### **Determinación de los indicadores:**

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión. Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

\*Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.

\*Indicadores de clientes: número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc.

\*Indicadores de procesos internos: cumplimiento de auditorías, evaluación desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.

\*Indicadores de innovación-aprendizaje: índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.

Como hemos visto el cuadro de mando integral es una fuente de información estratégica y no sólo unos cuantos indicadores. Por ello recomiendo que el cuadro de mando integral se implemente como consecuencia de la planificación estratégica de la empresa. El cuadro de mando integral analizará la evolución de la empresa para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

*“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”*

Referencia: Roberto Espinosa

<http://robertoepinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>