

MANAGER BUSINESS FORUM



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“ La herramienta central de un sistema estratégico de Gestión”

VALENCIA, JUNIO 2006

1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE REPORTING
2. LA CADENA DE FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO
3. LA SELECCIÓN DE INDICADORES Y RATIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
4. CONCLUSIONES

1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE REPORTING

2. LA CADENA DE FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO

3. LA SELECCIÓN DE INDICADORES Y RATIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4. CONCLUSIONES

LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE REPORTING

	FASE 1: CONTABILIDAD	FASE 2: CONTROL DE GESTIÓN	FASE 3: CMI
INFORMES	Cuenta de resultados	Cuenta de resultados Balance de situación Informe de endeudamiento Casflow previsional Contabilidad analítica Presupuestos y análisis de desv.	Todos los de la fase 2 +: Cuadro de Mando Integral
APORTACIÓN AL DIRECTIVO	¿Cuánto he facturado? ¿A cuanto asciende el beneficio del periodo?	¿ que margen de contribución aporta cada división de mi empresa? ¿ se cumplen los objetivos establecidos de crecimiento y rentabilidad? ¿ cual es la desviación del Ppto vs Real? ¿ Como evoluciona el nivel de endeudamiento? ¿ Son suficientes las líneas de financiación actuales para las necesidades de financiación de los próximos meses?	Los mismos que en la fase 2 más los siguientes: ¿ Como afectan la satisfacción de clientes y empleados a mis resultados financieros? ¿ Existen señales de erosión de la satisfacción de clientes o empleados que a largo plazo afectarán a mis resultados? ¿ Se cumplen los objetivos marcados por el plan estratégico?

LAS APORTACIONES DE LOS SISTEMAS FASE 2 Y FASE 3:

Reporting fase 1 (Balance y Cuenta de resultados)

APORTACIONES DE LA FASE 2: CG:

- Medición de resultados por centro de beneficio: producto, línea de negocio, zona geográfica, delegación, cliente,....
- Establecimiento de un estándar contra el que comparar
- Identificación de desviaciones frente a objetivos

APORTACIONES DE LA FASE 3: CMI:

- Medición no solo resultados históricos sino también los futuros
- Equilibrio entre corto plazo y largo plazo
- Equilibrar los factores financieros con los de clientes y empleados
- Análisis de los factores inductores de los resultados.
- Análisis no solo de las consecuencias sino también de las causas.
- Vincular los resultados con la estrategia corporativa

¿ QUE ES UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL ?

- El cuadro de mando es una herramienta de gestión creado para integrar indicadores que posibiliten medir el avance de la estrategia así como analizar los factores inductores que influyen sobre ella.
- El verdadero valor del cuadro de mando surge cuando se utiliza no solo como un conjunto de indicadores sino como la herramienta de gestión estratégica de la empresa.
- El cuadro de mando no es para medir sino para gestionar, comunicar e integrar a toda la organización en torno a la planificación estratégica.
- El concepto de Balanced (Equilibrado) hace mención a:
 - Corto-Largo Plazo
 - Operativo- Estratégico
 - Financieros y no financieros
 - Histórico y previsional
 - Internos y externos
- Los factores clave que analiza el cuadro de mando se organizan en 4 perspectivas:
 - Financiera
 - Comercial
 - Operaciones y procesos
 - Innovación, Organización y Personas
- Para su éxito es imprescindible la participación directa de la dirección

LA RELACIÓN ENTRE EL CMI Y LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

CLARIFICAR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

- Clarificar como queremos que sea la empresa
- Obtener consenso en la organización
- Traducir la visión individual en compartida

COMUNICACIÓN

- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Vinculación de recompensas e indicadores estratégicos

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

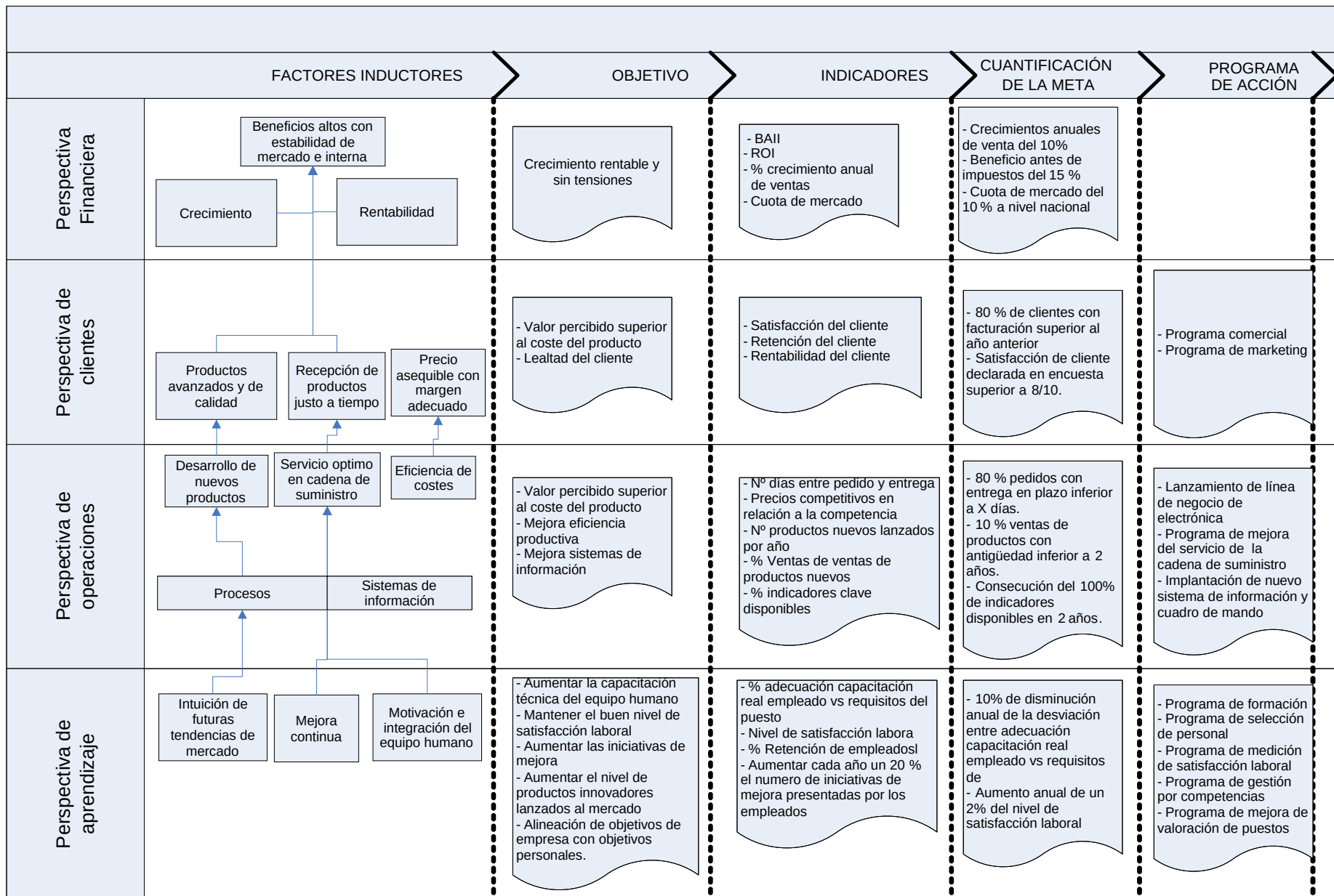
FORMACIÓN Y REVISIÓN

- Formación a empleados
- Revisión de la estrategia

PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN

- Asignación de recursos
- Medición de consecución de objetivos
- Vincular los objetivos a largo plazo con los presupuestos anuales

LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE REPORTING

2. LA CADENA DE FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO

3. LA SELECCIÓN DE INDICADORES Y RATIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4. CONCLUSIONES

- **FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- ¿ QUE DEBE HACER LA EMPRESA PARA MAXIMIZAR SU VALOR FINANCIERO?

Claves:

- ¿ EN QUE VARIABLES ECONÓMICAS PODEMOS INCIDIR PARA AUMENTAR LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA?
- ¿ COMO PODEMOS MINIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS EMPLEADOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO CON LOS FONDOS PROPIOS EXISTENTES?

- **FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES:**

¿ QUE DEBEMOS HACER NECESARIAMENTE BIEN PARA TENER UNA BASE ESTABLE DE CLIENTES SATISFECHOS Y RENTABLES PARA LA EMPRESA?

CLAVES:

- ADQUIRIR CLIENTES: ¿ CUALES SON LOS FACTORES QUE HACEN DECIDIR AL CLIENTE ENTRE UN PROVEEDOR Y OTRO?
- RENTABILIZAR CLIENTES: ¿ QUE TIPO DE CLIENTES SON RENTABLES Y CUALES NO? ¿PORQUÉ?
- RETENER CLIENTES: ¿ QUE DEBEMOS HACER BIEN PARA RETENER CLIENTES?

- **FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS:**

- ¿ EN QUE PROCESOS DEBEMOS SER NECESARIAMENTE EFICIENTES PARA SATISFACER A NUESTROS CLIENTES ASÍ COMO OBTENER LA RENTABILIDAD SUFICIENTE PARA GARANTIZAR EL CRECIMIENTO ESTABLE DE LA EMPRESA?

CLAVES:

- ¿ QUE DEBEMOS HACER PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN CADA UNO DE LOS PROCESOS CLAVE?

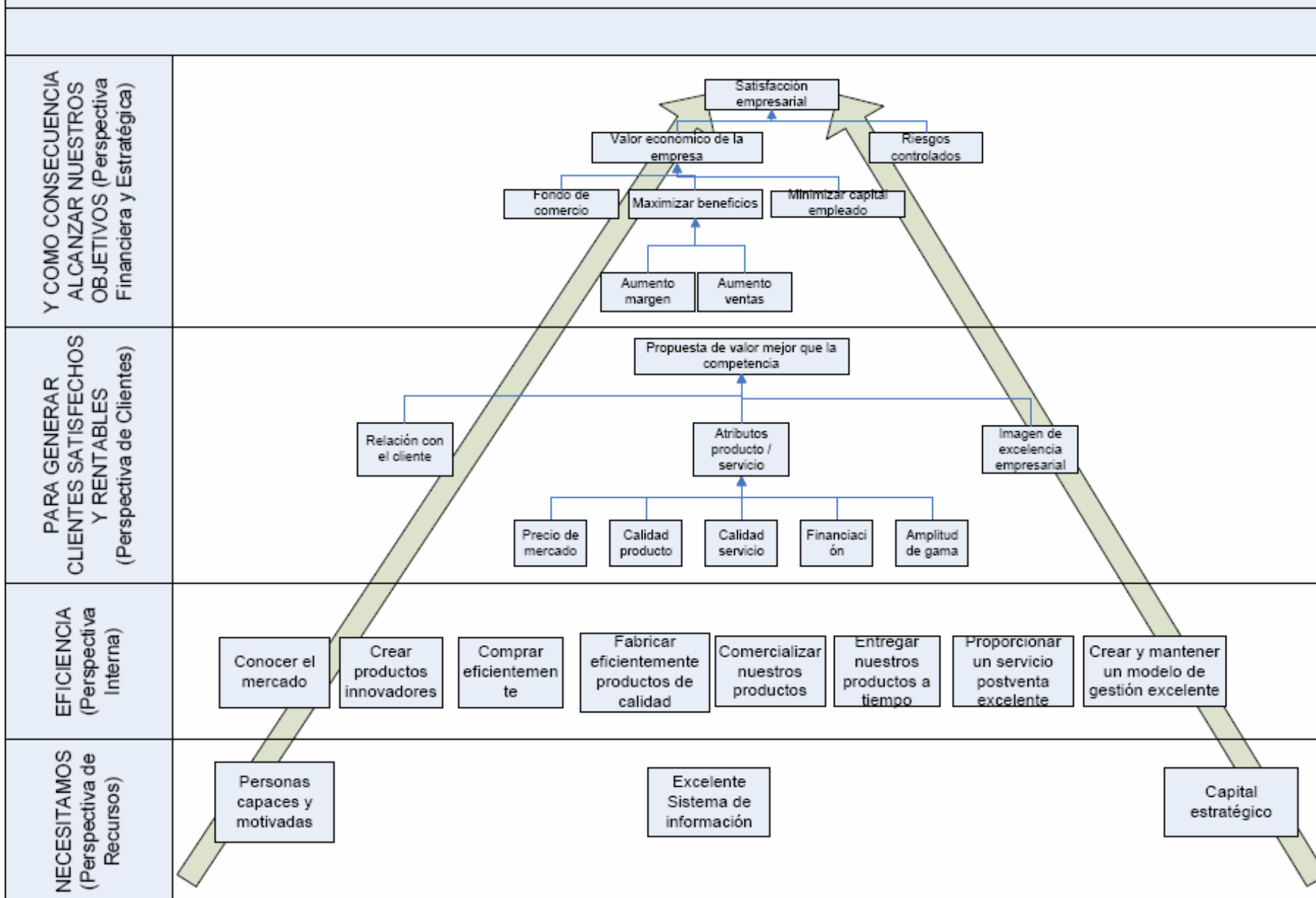
- **FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO DE LA PERSPECTIVA DE RECURSOS:**

- ¿ QUE RECURSOS NECESITAMOS PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN NUESTROS PROCESOS?

CLAVES:

- ¿ COMO PODEMOS ASEGURAR LA OBTENCIÓN Y MANTENIMIENTO DE ESOS RECURSOS?

MAPA ESTRATÉGICO



1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE REPORTING
2. LA CADENA DE FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO
- 3. LA SELECCIÓN DE INDICADORES Y RATIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
4. CONCLUSIONES

ALGUNOS CONSEJOS BASADOS EN LA EXPERIENCIA

- ❑ DEBE HABER UN EQUILIBRIO ENTRE INDICADORES ESTÁNDAR Y PERSONALIZADOS PARA LA EMPRESA
- ❑ NO HAY ATAJOS: PASAR POR LA SECUENCIA COMPLETA: MAPA ESTRATÉGICO- OBJETIVOS, INDICADORES, RATIOS.
- ❑ CONSENSUAR LOS INDICADORES CON LOS FUTUROS USUARIOS DE LOS MISMOS
- ❑ SELECCIONAR UN NÚMERO LIMITADO DE INIDICADORES
- ❑ ESTABLECER UN RANGO IDEAL PARA CADA INDICADOR QUE NOS PERMITA DETECTAR ALERTAS CUANDO SE EXCEDAN LOS LIMITES
- ❑ INVERTIR EN HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE NOS PERMITAN AUTOMATIZAR LA ACTUALIZACIÓN CONSTANTE DE LOS VALORES DE CADA INDICADOR.
- ❑ CREAR UN SISTEMA SENCILLO QUE FUNCIONE ANTES QUE UN SISTEMA COMPLEJO E INGOBERNABLE.

BASE PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES DE CADA PERSPECTIVA:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

- Crecimiento
- Diversificación de ingresos
- Mejora de productividad
- Utilización de activos

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

- Cuota de mercado
- Diversificación del riesgo cliente
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

PERSPECTIVA DE PROCESOS

- Innovación
- Operaciones
 - Tiempo
 - Calidad
 - Coste
- Servicio post-venta

PERSPECTIVA DE RECURSOS

- Capacidades de los empleados
- Capacidades del sistema de información
- Sistema de gestión estratégica

1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE REPORTING
2. LA CADENA DE FACTORES INDUCTORES DEL RESULTADO
3. LA SELECCIÓN DE INDICADORES Y RATIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
- 4. CONCLUSIONES**

- ❑ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ES LA HERRAMIENTA CENTRAL DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
- ❑ PERMITEN INTEGRAR LA PERSPECTIVA FINANCIERA (CORTO PLAZO) CON LAS PERSPECTIVAS DE CLIENTES, PROCESOS Y RECURSOS (LARGO PLAZO)
- ❑ SON LA EVOLUCIÓN NATURAL PARA LAS EMPRESAS PROFESIONALIZADAS QUE BUSCAN LA EXCELENCIA DE SUS SISTEMAS DE REPORTING CORPORATIVO.