

INDICADORES DE GESTIÓN

El Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard o Tableau de Bord es un sistema integrado que permite monitorizar los resultados de la empresa midiendo y monitorizando la eficiencia de las operaciones, los rendimientos de los empleados y su innovación, la satisfacción del cliente y los rendimientos financieros, relacionando de esta forma las estrategias a largo plazo con las acciones a corto plazo.

Es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema de gestión a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Balanced Scorecard traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas a largo plazo.

La visión describe la meta más alta, SER el mejor, la estrategia es el ENTENDIMIENTO común de cómo se alcanzará esta meta. El Balanced Scorecard provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de objetivos. Estos objetivos se trasladarán a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas.

Componentes del Cuadro de Mando Integral

Atendiendo esta aseveración se definen como componentes básicos de un buen Balanced Scorecard los siguientes:

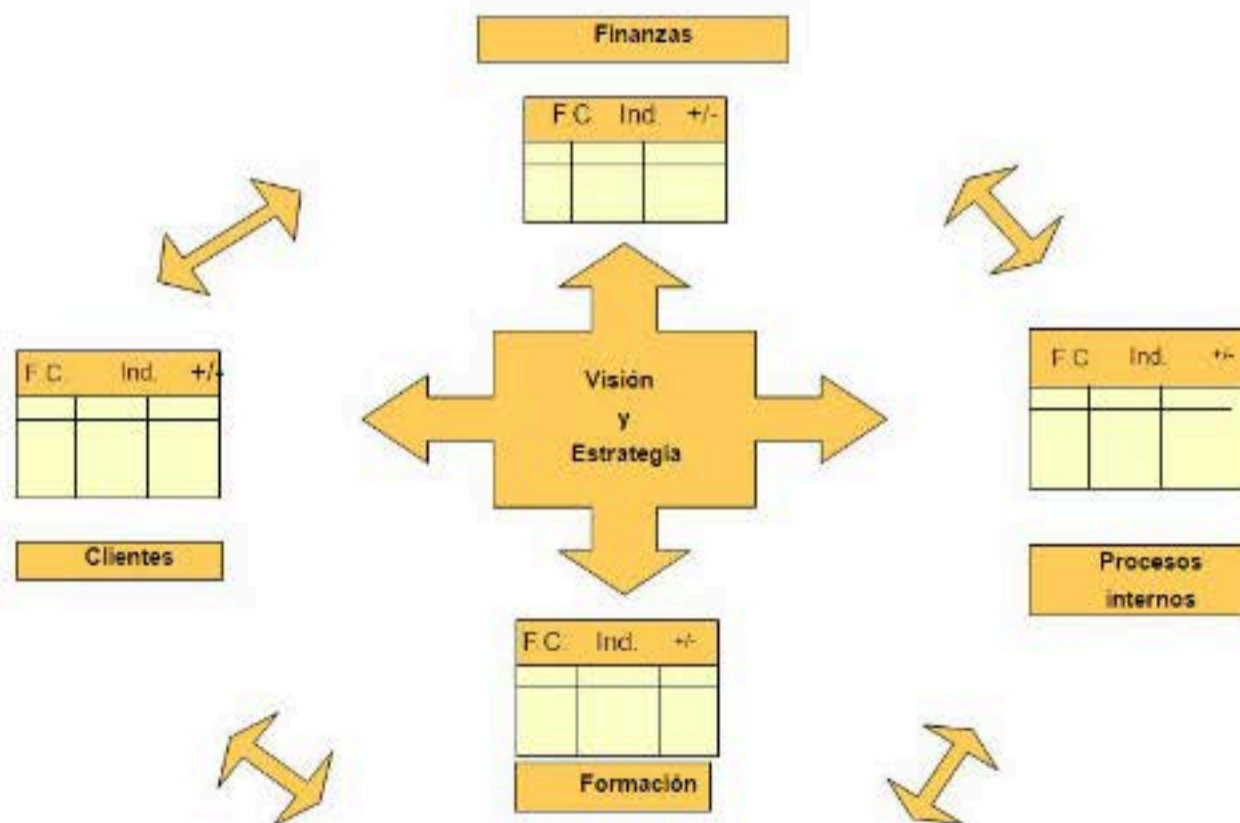
- Una cadena de relaciones de causa efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados).
- Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de cuatro perspectivas. Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejan las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a los generadores de valor e indicadores). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas aludidas por KAPLAN y NORTON es: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orientes a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.



- Consenso del equipo directivo de la organización: El Balanced Scorecard es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo para lograr reflejar la estrategia del negocio y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para alcanzar dicha estrategia.



El Cuadro de Mando Integral



Las 4 Perspectivas del C.M.I.





La Relación Causa-efecto

Perspectiva Financiera

■ Riqueza Generada

Eva

■ Rentabilidad y rendimiento

Rentabilidad financiera = $Bdi / \text{Fondos propios}$

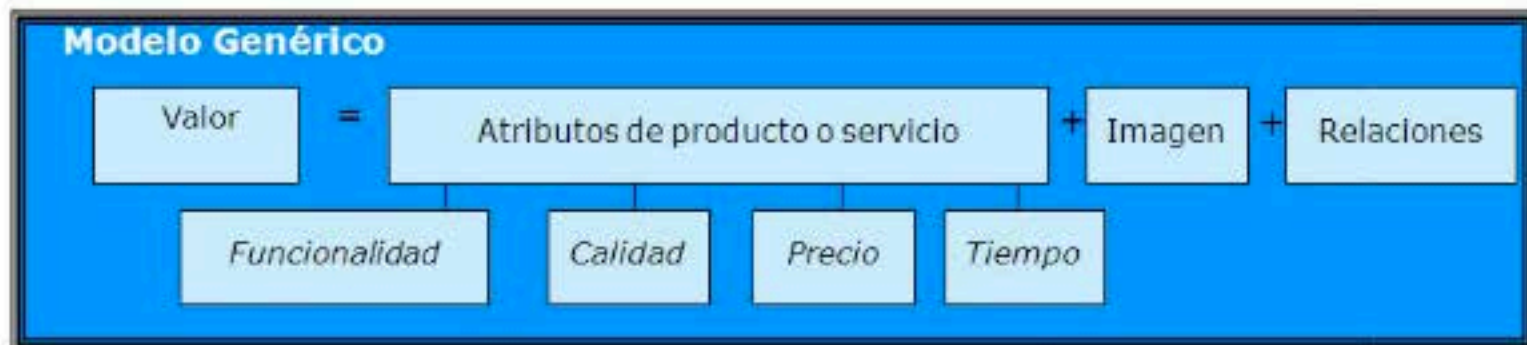
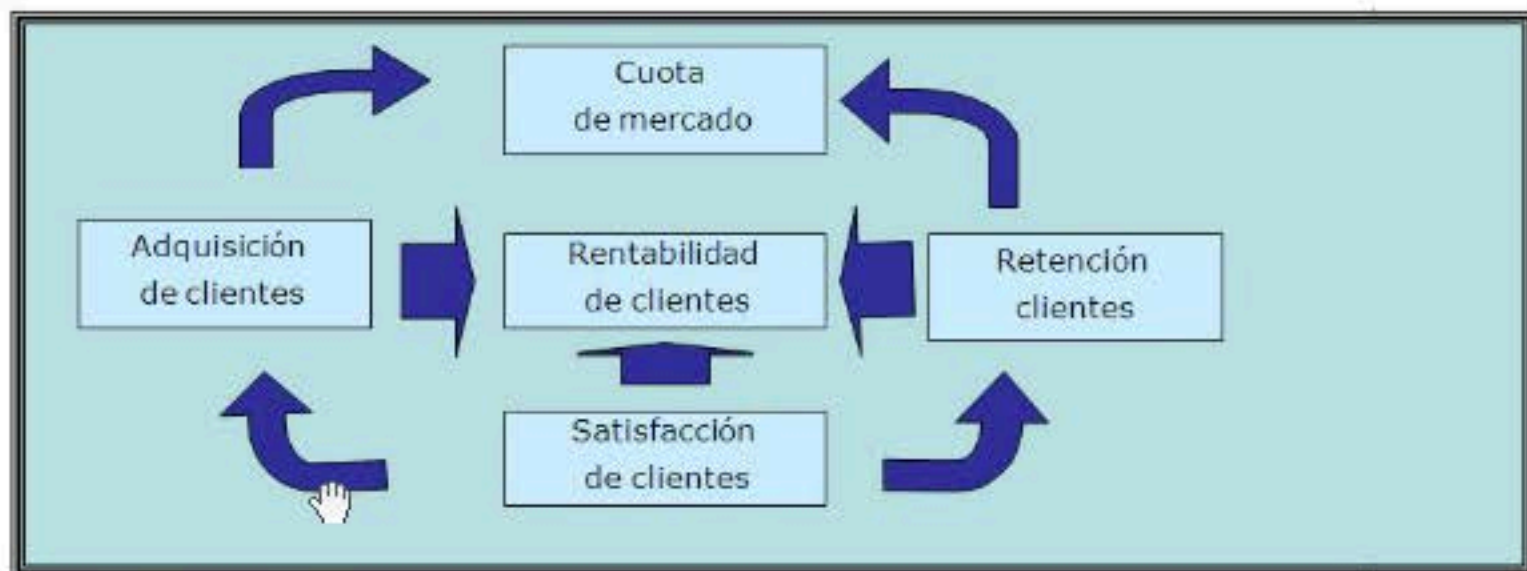
Rentabilidad económica = $BaII / \text{Activo neto}$

■ Estructura

Liquidez

Solvencia



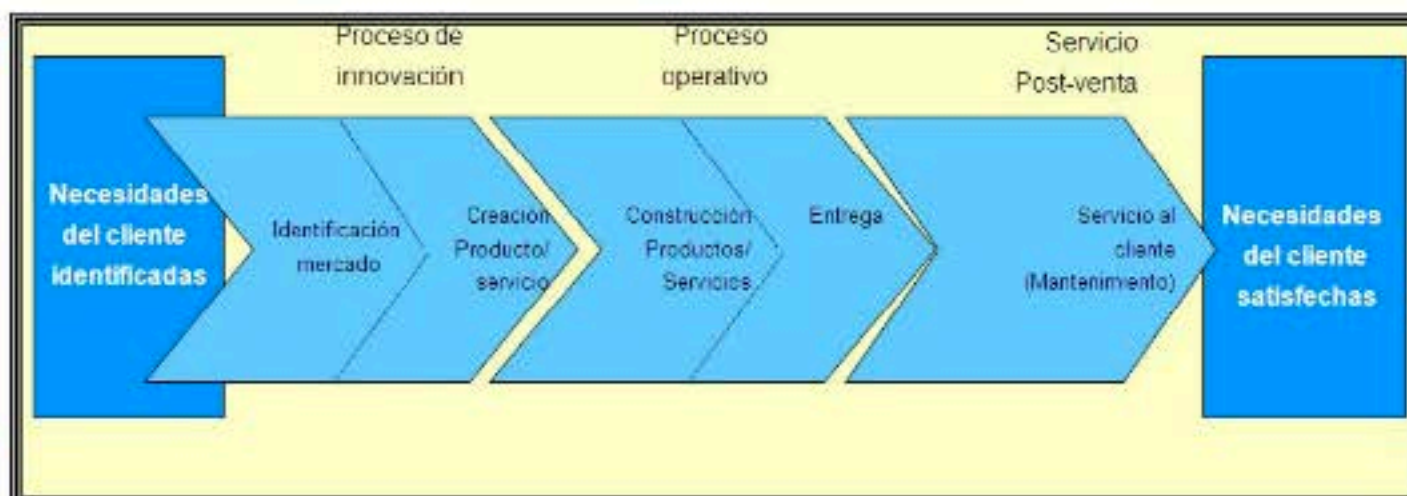


Perspectiva del Cliente

Perspectiva: Clientes

Lealtad y Satisfacción de Clientes

- Crecimiento anual de las compras por cliente
- % de clientes que vuelven a comprar
- % de clientes que compran más de un producto
- % de clientes que compran por recomendación de otro cliente.
- % de nuevos clientes.
- Resultados de encuestas a clientes
- Número de reclamaciones / número de transacciones.



Perspectiva del proceso interno



Perspectiva: Procesos Internos



■ Productividad

Valor añadido

Gastos Generales

Beneficio/Sueldos y cargas sociales

■ Defectos

Número de errores por 1000 transacciones

Coste del servicio postventa/ventas

■ Costes de no calidad

Coste de errores

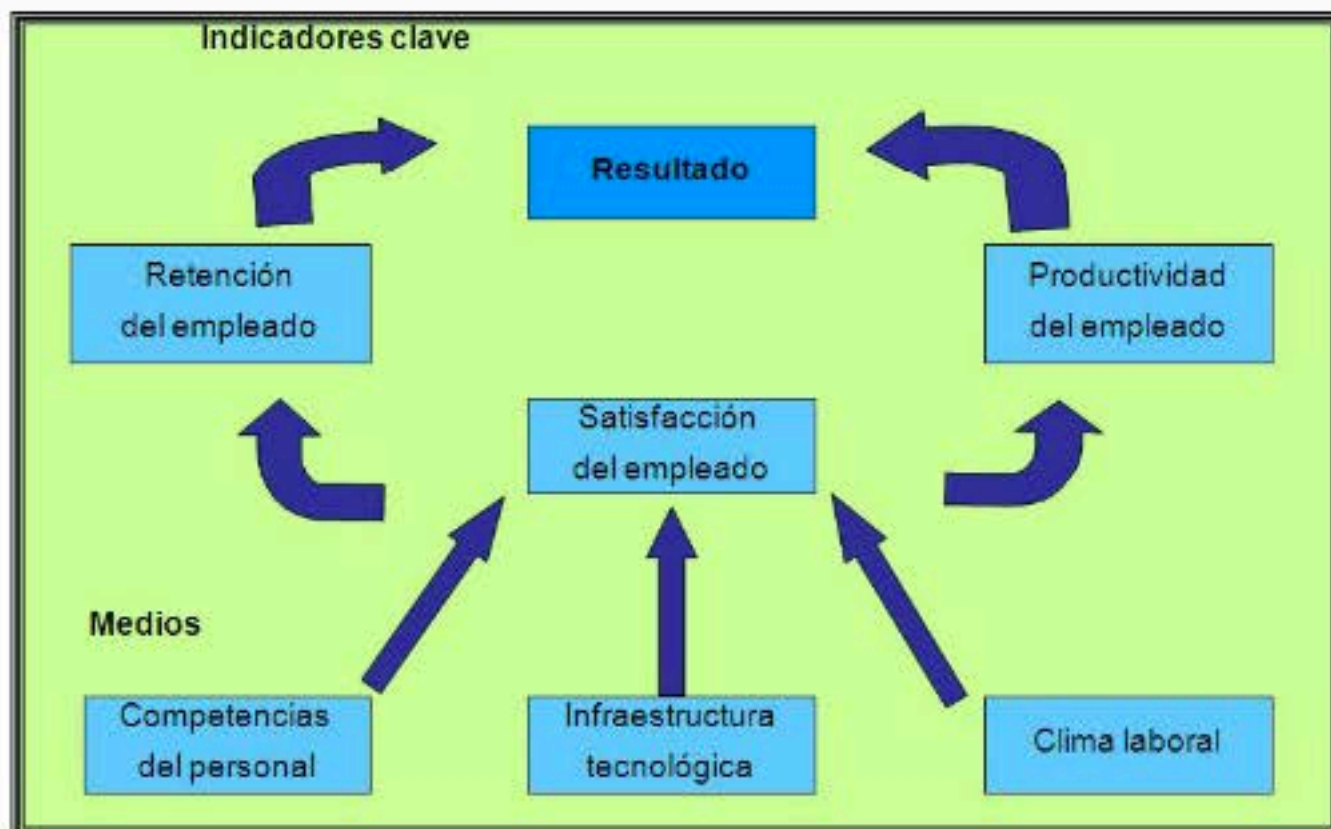
Coste de errores/ventas

■ Calidad de producto y servicio

% de pedidos entregados puntualmente.

Tiempo medio en realizar-prestar el servicio.

No. De productos-servicios entregados/realizados bien a la primera/total de transacciones.



Perspectivas de aprendizaje y crecimiento



Perspectiva: Empleados

■ Productividad

Ventas/No. De empleados

■ Sugerencias

No. De sugerencias

No. De sugerencias aplicadas/No. De sugerencias

■ Rotación de personal y absentismo

Años de media en la empresa

Nivel de absentismo

■ Incentivos

Valor económico de los incentivos/Retribución total

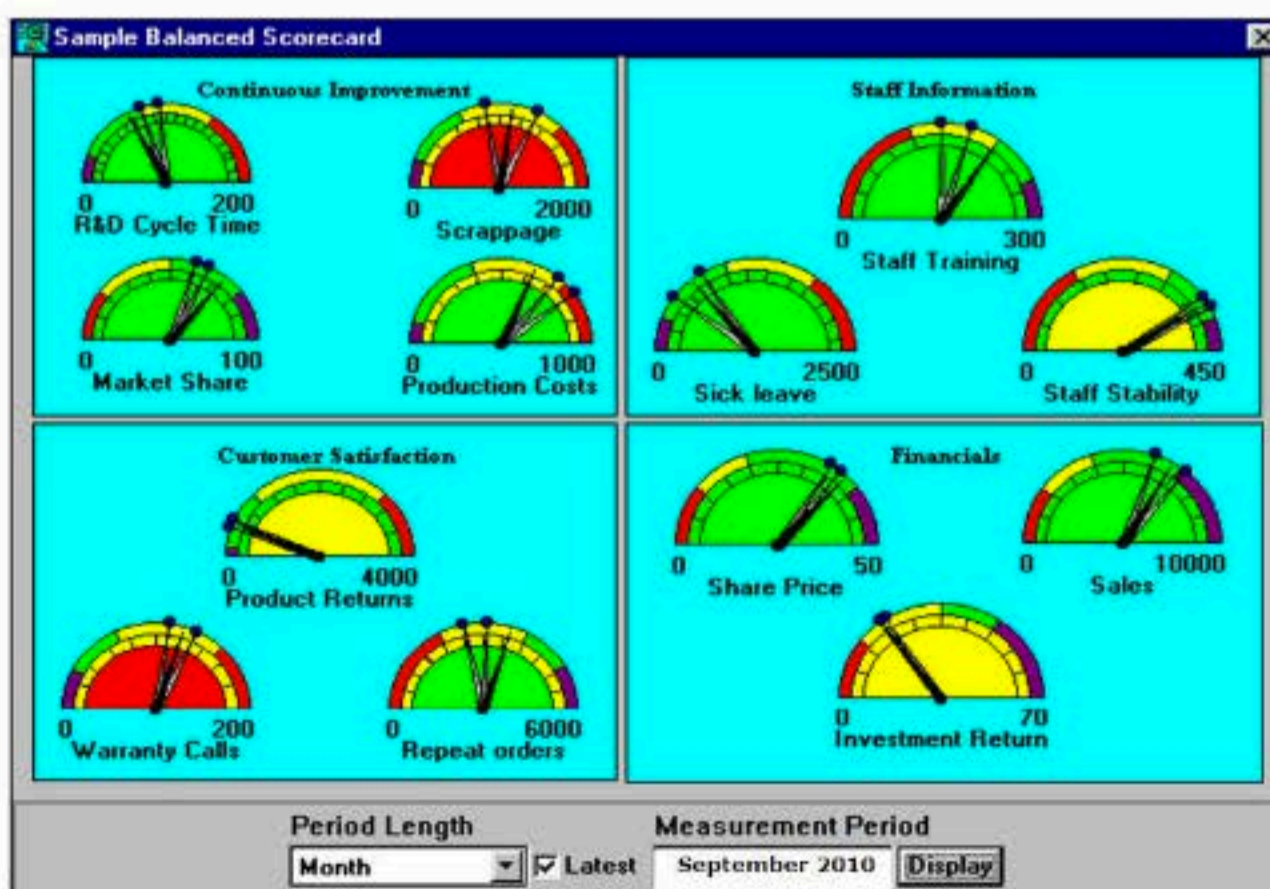
■ Satisfacción del personal

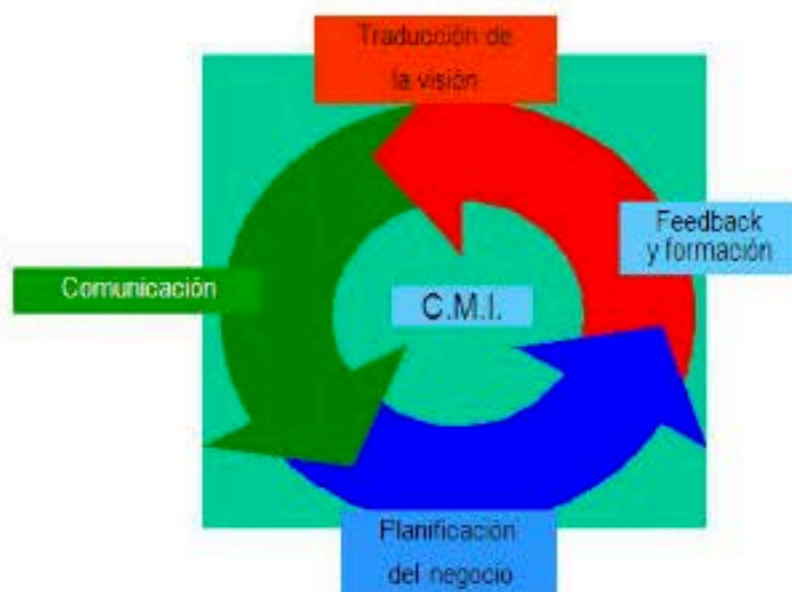
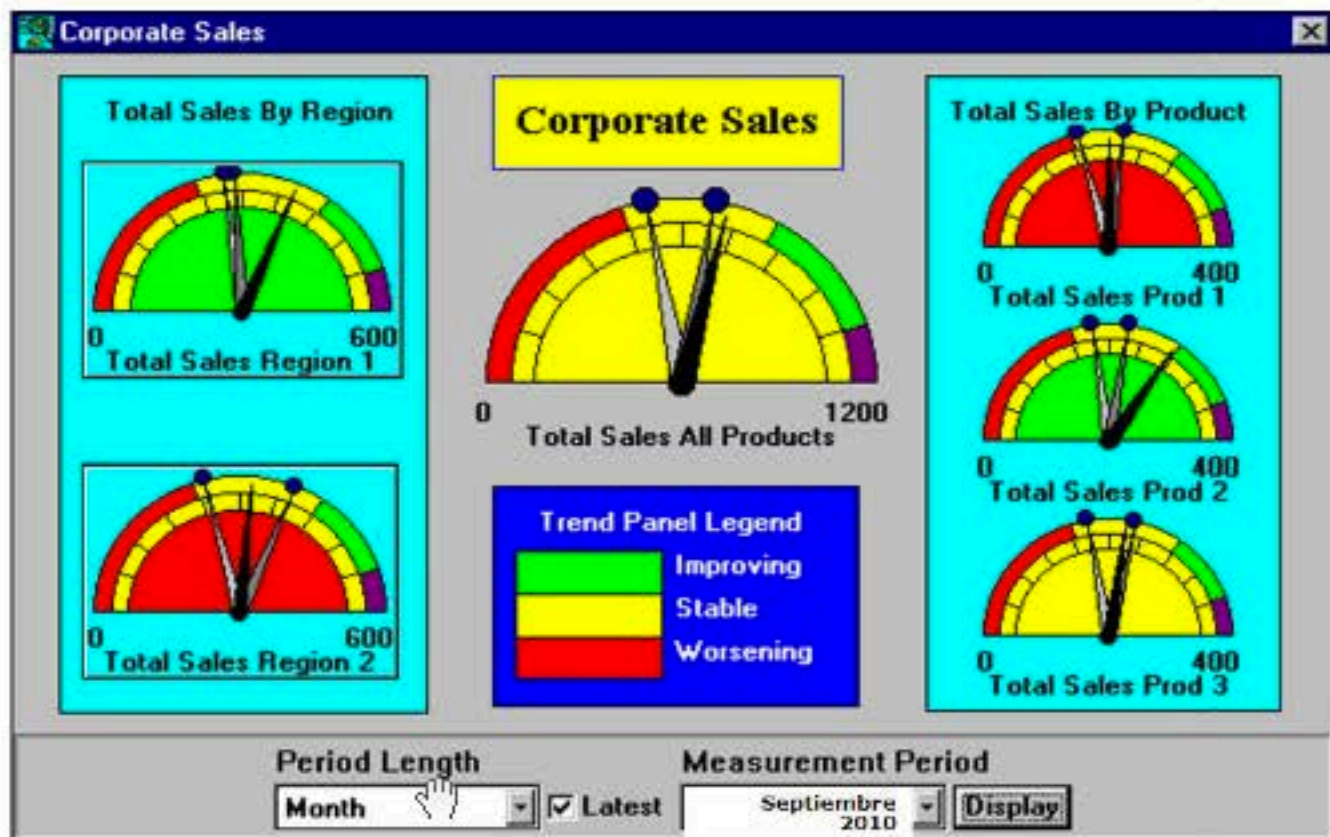
Resultados de encuestas

■ Formación

Inversión en formación/inversión total

% de empleados formados





- Clarificar y comunicar la visión.
- Definir el cuadro de mando del negocio.
- Comunicar el C.M.I. a toda la empresa. Establecer objetivos de actuación individual.
- Realizar revisiones mensuales y trimestrales.
- Vincular la actuación de todo el mundo con el Cuadro de Mando Integral.

