



---

## Cuadro de Mando Integral

---

**Objetivos:**

- Conocer los principios y fundamentos del Cuadro de Mando Integral
- Mostrar la teoría de uso de esta herramienta para alcanzar ventajas competitivas
- Mostrar una metodología de trabajo para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en una organización

**consultec**

## ¿Qué es el CMI?

- El Cuadro de Mando Integral** o Balanced Score Card (BSC) en inglés, es una **herramienta** para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una organización.
  
- Dispone de una metodología para traducir **la estrategia** en términos entendibles, comunicables y sobre los que se puede actuar.



## ¿Qué es el CMI?

- La organización se examina desde **cuatro perspectivas**:
  - Financiera (o de negocio)
  - Atención a la clientela
  - Procesos internos de producto/servicio
  - Formación y crecimiento (actualmente aprendizaje e innovación)
  
- El CMI describe la **Visión** de futuro de toda la organización



## ¿Qué es el CMI?

---

---

- Creado en 1992 por los profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton.
- Ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo, en centenares de organizaciones del sector privado como en el ámbito público y organismos gubernamentales.



## ¿Qué es el CMI?

---

---

- Cerca del 50% de las empresas listadas en el ranking "Fortune 1000" utilizan este modelo en EEUU, mientras que en Europa este porcentaje alcanza el 45%
- El CMI fue escogido por la revista Harvard Business Review como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años.



## ¿Qué es el CMI?

---

---

- ❑ El CMI es una traducción de Balanced Score Card que literalmente significa “indicadores balanceados de desempeño”
  - ❑ Es una metodología que deriva de la gestión estratégica de la organización.
  - ❑ Presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico-financiero.



## ¿Qué es el CMI?

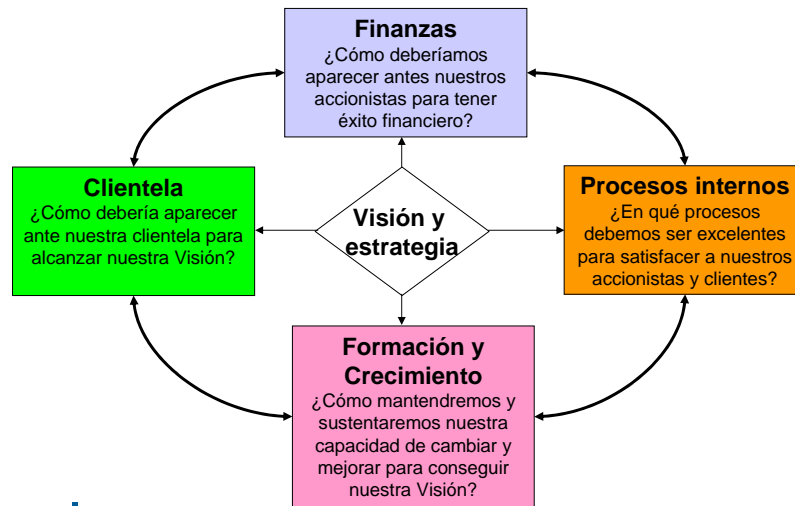
---

---

- ❑ El CMI ofrece una **visión** integrada y equilibrada de la empresa y permite desarrollar la **estrategia** en forma clara.
  
- ❑ Esto se logra a través de **objetivos estratégicos** identificados con las 4 perspectivas: financiera, clientela, procesos internos y aprendizaje e innovación.



## Cuatro perspectivas



 **consultec**

## ¿Qué es el CMI?

- El CMI es un eslabón de una cadena de gestión encaminada a obtener resultados excelentes y alcanzar la Visión de la organización.
- No puede entenderse un CMI sin la estrategia. De hecho es la estrategia en sí hecha acción.

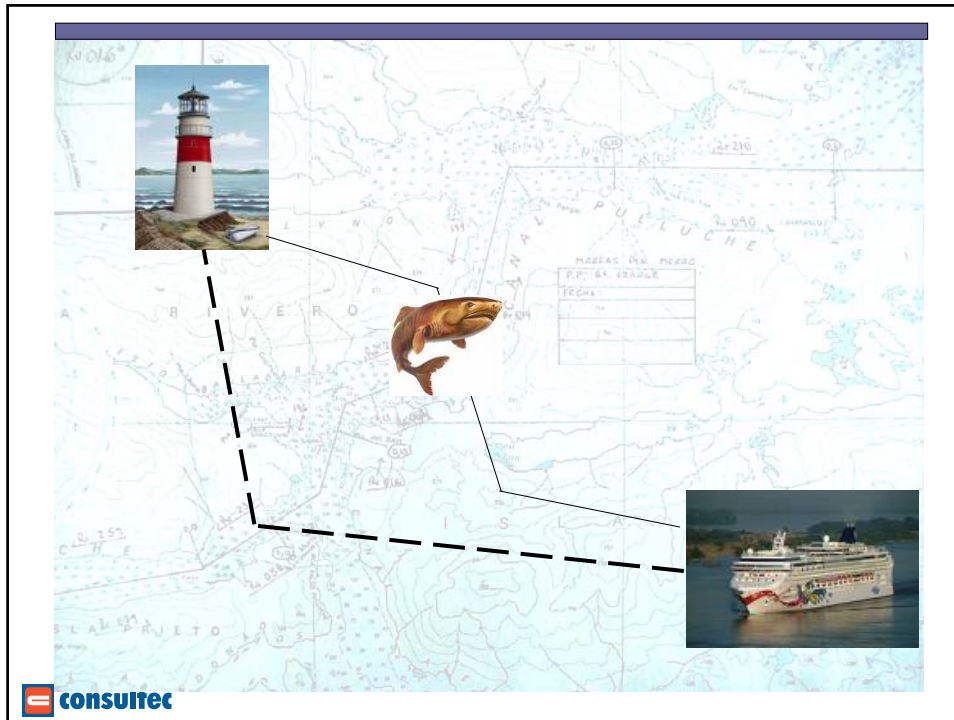
 **consultec**



## Reflexión estratégica

¿Para qué?

- Para desarrollar ventajas competitivas
- Para obtener una mejor posición
- Para encontrar múltiples alternativas de acción
- Identificar nuestras fuerzas internas y aprovecharlas
- Conocer y evitar nuestros puntos débiles o de vulnerabilidad
- Aprovechar las oportunidades que convengan
- Prevenir o anticipar las amenazas
- Hacer un uso óptimo de los recursos de la organización



## Declaración de MISION

### Razón de ser

¿Por qué existe la organización?

### Actividad de la organización

¿Qué ofrece? ¿A qué se dedica? ¿A qué no se dedica?

### Clientela

¿Quiénes son? ¿Quiénes no lo son?

### Activo estratégico

¿Qué necesidades satisfacemos y cómo?

¿Qué nos diferencia de organizaciones similares?

## Diagnostico de situación



## Análisis DAFO

- Base sobre la que se basan las acciones estratégicas
- Análisis del entorno / diagnóstico de la empresa en la situación actual y futura
- Significado:
  - Debilidad:** aspecto negativo de la situación interna y actual
  - Fortaleza:** aspecto positivo de la situación interna y actual
  - Amenaza:** aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
  - Oportunidad:** aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

## Análisis DAFO

- Es clave para poder definir un conjunto de alternativas estratégicas:
  - Reducir / eliminar / corregir las **debilidades**
  - Prevenir / evitar / defenderse de las **amenazas**
  - Potenciar / explotar las **fortalezas**
  - Aprovechar las **oportunidades**



## Declaración de VISION

- Resultados de negocio
  - ¿Dónde quiere llegar?
- Resultados en clientela
  - ¿Cómo quiere que le vean sus clientes?
- Resultados en sociedad
  - ¿Cómo quiere que le vea la sociedad?
- Horizonte temporal
  - ¿Cuándo quiere llegar?



## Declaración de Valores

- Concreción de **comportamientos críticos**
- Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de la organización y determinan sus **relaciones**
- Base de la **cultura** de la organización
- Compartidos** por todas las personas de la organización

**COMPETENCIAS PERSONALES Y ORGANIZACIONALES**



La VISION describe la posición de llegada, los resultados finales (EL QUÉ)

La ESTRATEGIA define la lógica para alcanzar dichos resultados (EL CÓMO)



MASAS DEL NOROCC	
P.P. 61. 03400E	
FECHA:	



## De la Visión a la Estrategia

- ❑ La Visión carece de credibilidad hasta que no se define una Estrategia que muestre el camino
- ❑ La estrategia define la forma de combinar los **activos intangibles** (crecimiento y aprendizaje = personas) con los procesos internos para alcanzar los objetivos de **resultados tangibles** (clientela, rentabilidad...)



## Cuadro de Mando Integral

**Son los objetivos estratégicos  
y no sus indicadores  
lo que forman la esencia del  
Cuadro de Mando Integral**



## CMI vs Panel de Indicadores

---

---

- Un CMI trata de gestión mientras que un sistema de indicadores trata de medición
- En un cuadro de indicadores se puede caer en la tentación de “medir por medir” lo cual acaba desmotivando a la Organización por el gran esfuerzo en la recogida de datos y las pocas acciones que derivan de su análisis



## CMI vs Panel de Indicadores

---

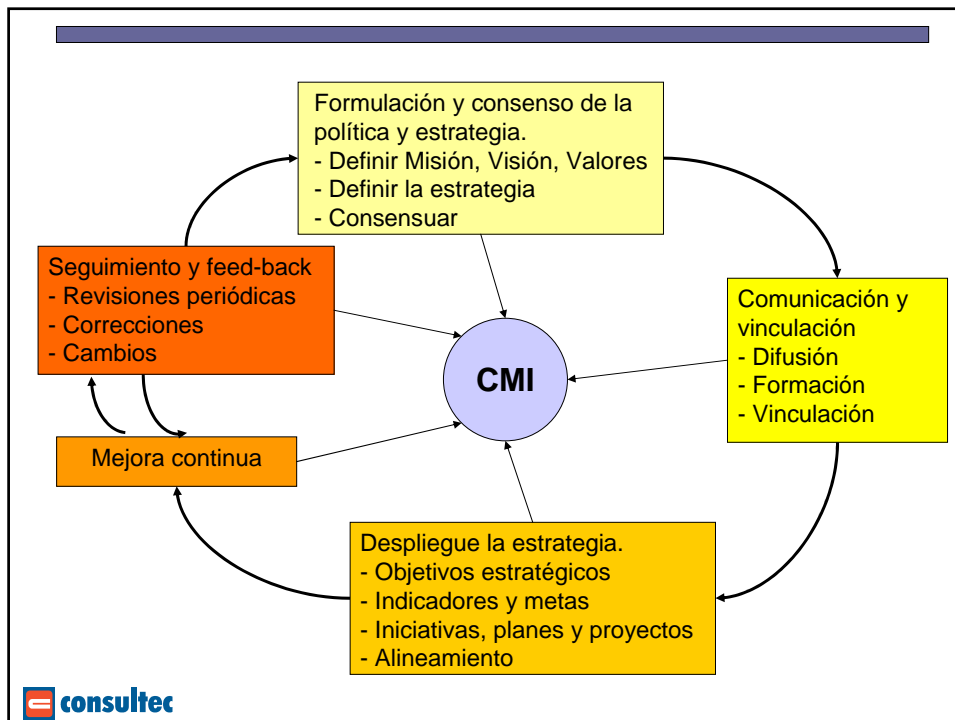
---

- El sistema de indicadores debería ser un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude al personal directivo a implantar y obtener feedback sobre su estrategia
- No todas las empresas que poseen un sistema de indicadores poseen un CMI. No es posible asegurar que las mediciones se correspondan con las necesidades de la organización

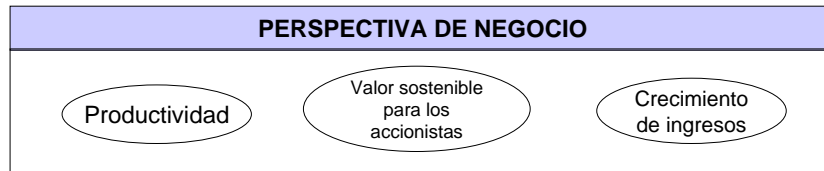


## CMI vs Panel de indicadores

- ❑ Todas las empresas que poseen un Cuadro de Mando Integral, poseen un sistema de indicadores. Se garantiza la perfecta alineación de las actividades de los diferentes niveles de la organización con su estrategia.



## Definiendo objetivos estratégicos



¿Qué objetivos se derivan de las expectativas de accionistas / inversores?



## Perspectiva de negocio

Objetivos económicos / financieros:

- Incrementar el volumen de ventas
- Impulsar crecimiento internacional
- Incrementar facturación
- ...

Objetivos de negocio

- Potenciar la actividad investigadora
- Mejorar resultados académicos
- Disminuir lista de espera
- ...



## Definiendo objetivos estratégicos



- ¿Qué objetivos se derivan de las expectativas / demandas de nuestra clientela, para alcanzar nuestros objetivos financieros?

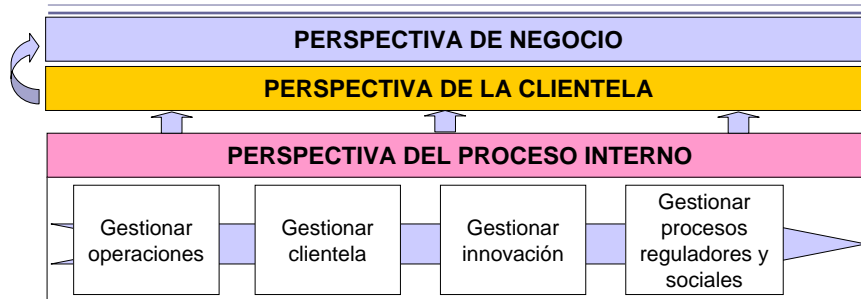


## Perspectiva de la clientela

- Objetivos económicos / financieros:
  - Incrementar satisfacción con servicio cliente
  - Incrementar la imagen de especialización
  - Incrementar satisfacción con calidad de producto
  - ...
- Objetivos de negocio:
  - Incrementar la satisfacción en el trato a pacientes
  - Mejorar la accesibilidad
  - Aumentar la satisfacción con la formación recibida
  - ...



## Definiendo objetivos estratégicos



- ¿Qué objetivos deben fijarse con respecto a nuestros procesos para cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de la clientela?

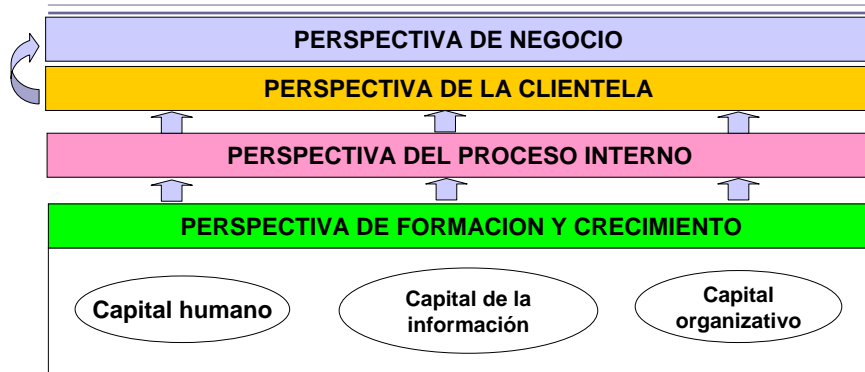


## Perspectiva del proceso interno

- Objetivos económicos / financieros:**
- Disminuir tiempo de lanzamiento de nuevos productos
  - Mejorar capacidad logística
  - Mejorar ratio de dotación de existencias
  - ...
- Objetivos de negocio:**
- Disminuir lista de espera
  - Mejorar proceso productivo XX
  - Incrementar el nº de asignaturas convalidadas
  - ...



## Definiendo objetivos estratégicos



- ¿Qué objetivos deben fijarse en nuestras personas para poder dar respuesta a los objetivos de procesos ⇒ clientela ⇒ negocio?



## Perspectiva de formación y crecimiento

### Objetivos:

- Incrementar la capacidad técnica
- Potenciar la gestión del conocimiento
- Incrementar la motivación y la implicación
- Incrementar la participación en actividades de mejora
- Mejorar la disposición al cambio

- Nota: actualmente se usa también el término de aprendizaje e innovación para esta perspectiva

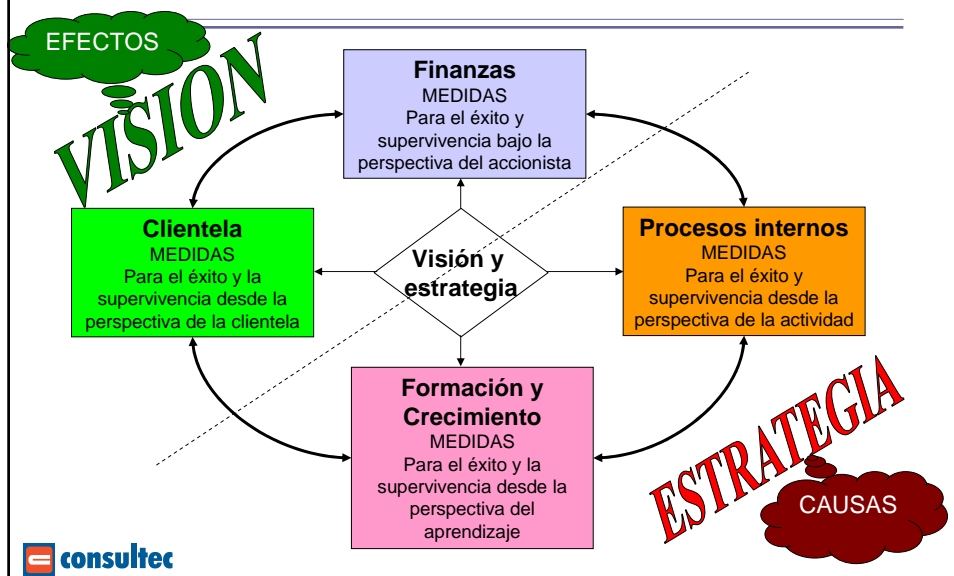


## Cuadro de Mando Integral

- ❑ Desglose de la Visión por perspectivas
- ❑ Pueden considerarse otras perspectivas adicionales:
  - ❑ Las perspectivas definidas en la teoría del Balanced Scorecard no deben convertirse en una limitación que condicione la Estrategia
  - ❑ Si al desplegar la Visión se intuyen objetivos estratégicos que no encajan en ninguna de las cuatro perspectivas debe abrirse una perspectiva adicional (RRHH, Impacto social, políticas públicas)



## Cuatro perspectivas



## Cuatro perspectivas

---

---

### VISION

#### 1. OBJETIVOS DE NEGOCIO

- ¿Qué resultados económicos queremos obtener?

#### 2. OBJETIVOS DE LA CLIENTELA

- ¿Qué resultados se desean en relación a la clientela?

### ESTRATEGIA

- Para alcanzar los resultados de negocio y cliente ¿qué actuación debo de llevar a cabo en procesos?

#### 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PROCESOS

- y ¿qué actuación debo desarrollar en personas?

#### 4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE APRENDIZAJE



## CMI vs Estrategia

---

---

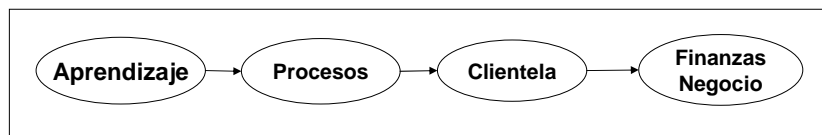
- Los tres principios que garantizan la vinculación del CMI con la Estrategia de la Organización son:

- Las relaciones causa – efecto
- Los inductores de la actuación
- La vinculación con las finanzas



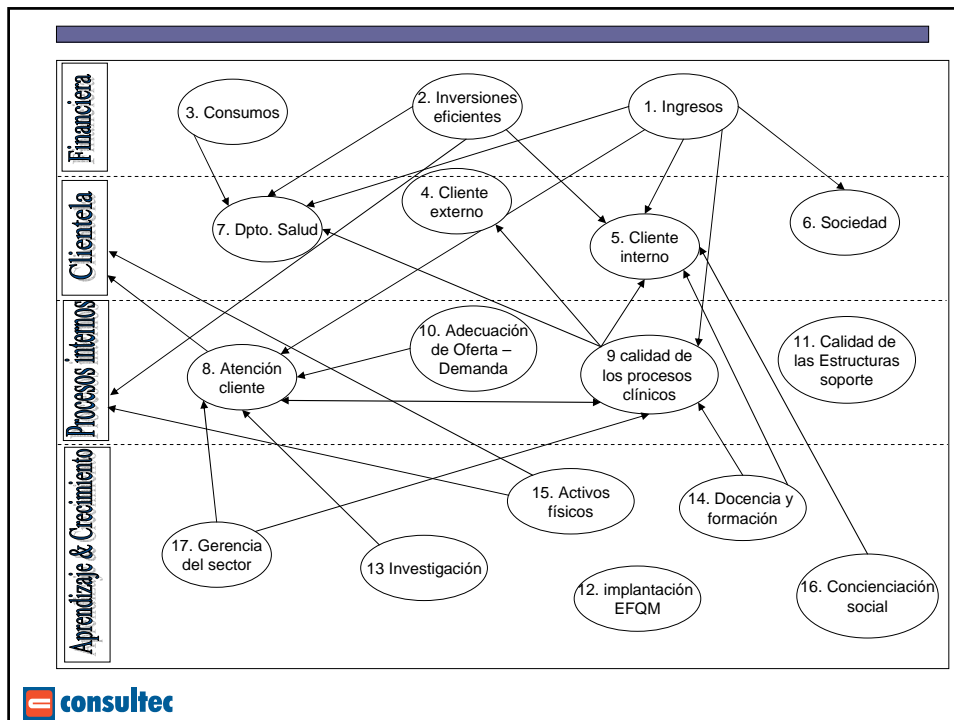
## La relación Causa - Efecto

- ❑ Cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio.



## La relación Causa - Efecto

- ❑ El **mapa estratégico** es una representación gráfica de las relaciones Causa – Efecto entre los diferentes objetivos estratégicos.
- ❑ El **mapa estratégico** describe la Estrategia que conecta los resultados deseados (EFECTOS) con los inductores que los harán posibles (CAUSAS).



## Los inductores de la actuación

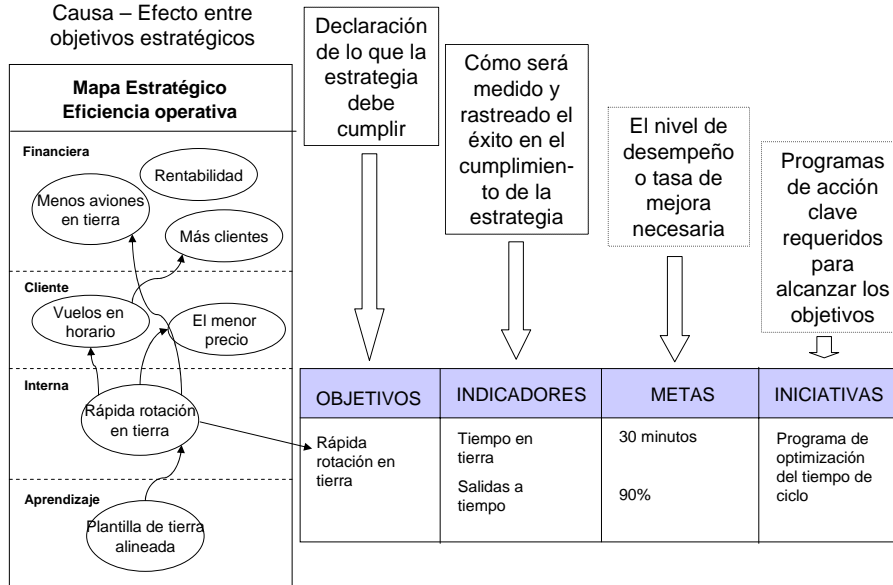
- ❑ Son un conjunto de **objetivos e iniciativas** que aseguran la consecución de la Visión de la organización vigilando el comportamiento del entorno y factores internos.
- ❑ Forman el “nudo” del CMI y del despliegue de la Estrategia en la organización.

## Inductores de la actuación

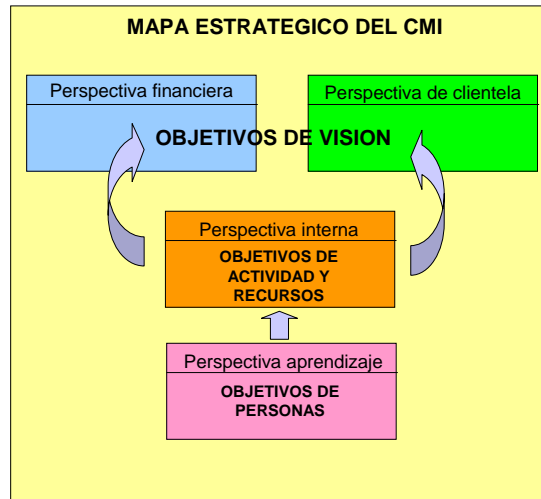
- ❑ **Inductores tangibles:** son impulsores que muestran el camino para alcanzar la Visión. Se traducen en Objetivos Estratégicos que dependen exclusivamente de la organización para su cumplimiento. Son la CAUSA.
- ❑ **Inductores intangibles:** son impulsores potenciales que ayudan a la consecución de la Visión. Son los Objetivos de Visión. Son la consecuencia (EFECTO) de la gestión de los inductores tangibles y de factores exógenos de la organización.



Diagrama de relaciones de Causa – Efecto entre objetivos estratégicos



## Inductores de la actuación



consultec

## Despliegue de la Visión en Estrategias

Objetivos de Visión	Indicadores	Medición	Meta	Responsable	Frecuencia	Impulsor estratégico
Negocio						
Clientela						
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Medición	Meta	Responsable	Frecuencia	Despliegue a procesos
Procesos internos (actividades y recursos)						
Aprendizaje Crecimiento						

consultec

## Indicadores

---

---

### Indicadores de Resultados:

- Medir con alta correlación un determinado objetivo.
- Están enfocados a medir el desempeño del objetivo al final de un período de tiempo o al finalizar una actividad.
- Reflejan el éxito o el fracaso de las decisiones o actividades.
- Miden el pasado.



## Indicadores

---

---

### Indicadores conductores

- Miden actividades y comportamientos intermedios para predecir la tendencia de los indicadores de resultados.
- Tiene baja correlación con el objetivo asociado.
- Se basan en la hipótesis Causa – Efecto.
- Permiten tomar acciones preventivas para incidir en el logro de los indicadores de resultado.

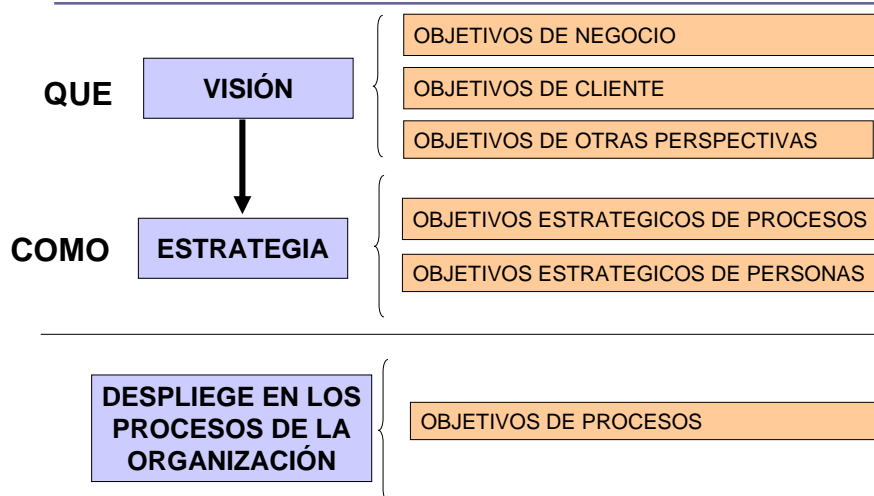


## Indicadores

- ❑ Ejemplo:
- ❑ Indicadores de resultado:
  1. Facturación del mes
  2. Calidad de atención al paciente
- ❑ Indicadores conductores
  1. Relación entre nº ofertas y nº pedidos
  2. Nivel de satisfacción del personal interno



## Despliegue



## Despliegue

---

---

- El Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando no puede cerrarse definitivamente hasta que se compruebe la posibilidad de despliegue real y efectivo en los procesos / funciones de la organización.
  
- Esta actividad se realiza a través del Cuadro de Mando de proceso.



## Despliegue

---

---

- Cuadro de mando del proceso:
  - Relación de Objetivos de Visión y Objetivos estratégicos por procesos clave
  - Relación de Indicadores de resultados e Indicadores conductores por procesos clave
  - Planes de acción relacionados con el proceso clave



## Revisión y ajuste

- La revisión se hace en las siguientes fases:
  1. Elaboración de la propuesta de Cuadro de Mando de cada proceso
  2. Comprobación del nivel de respuesta adecuado a cada objetivo estratégico
  3. Análisis de compatibilidad entre cuadros de mando de cada proceso
  4. Propuesta de ajustes o modificaciones
  5. Redefinición de Cuadro de Mando definitivos: de proceso y de CMI



## Algunas ideas finales

- En cuanto a la Estrategia:
  - La estrategia se define en función de la Visión, pues es el camino para alcanzarla.
  - Se centra, por tanto, en lo que gestiona la organización: los recursos, incluidas las personas y los procesos.
  - La estrategia se concreta a través de objetivos estratégicos.
  - Las dos perspectivas inferiores del CMI (Perspectiva Interna y Perspectiva Aprendizaje) constituyen la Estrategia.
  - La estrategia se despliega al resto de la organización a través de las unidades de negocio y de los procesos dando lugar a Cuadros de Mando específicos, planes de acción, ...



## Algunas ideas finales

---

---

### En cuanto a la Visión:

- La Visión define el horizonte de llega del plan estratégico (en un plazo determinado).
- No basta con definir una idea, hay que transformarla en objetivos.
- Las dos perspectivas superiores del Cuadro de Mando (Perspectiva Financiera y Perspectiva de la Clientela) constituyen la Visión.
- La Visión debe centrarse en los resultados clave de la organización y en los resultados en la clientela.



## Algunas ideas finales

---

---

### Respecto al CMI

- El resultado final del trabajo será el Plan Estratégico, cuyo elemento fundamental lo constituye el Mapa Estratégico.
- De esta manera se definen las prioridades para un plazo de varios años para el conjunto de la organización.
- No debe confundirse el Plan estratégico con el Plan de Gestión ni el CMI con el panel de indicadores global de la organización.
- Los objetivos definidos tienen un ámbito plurianual pero debe revisarse y adecuar anualmente o cuando un cambio interno o en el entorno lo requiera.



