

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Auditoría de Gestión, profesora Cecilia Meza.

Equipo:

- ✓Romina Barrera
- ✓Carlos Becerra
- ✓Lissette Lillo
- ✓Ezequiel Veliz
- ✓Héctor Núñez



CUADRO DE MANDO INTEGRAL, C.M.I.

- Modelo de medición del desempeño corporativo, fue propuesto originalmente por Kaplan y Norton.
- Proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma.
- Sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
- Es una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la **visión en acción** mediante un conjunto de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio: financieras, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.
- Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los funcionarios sobre los causantes del éxito actual y futuro.

ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Brevemente, mencionemos que para poder armar el Cuadro de Mando Integral, debemos dividir la tarea en dos etapas diferenciadas:

- ❖ La etapa de Diseño del CMI.
- ❖ La etapa de Implementación.

LA ETAPA DE DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

En la primera etapa, debemos seguir una secuencia de pasos, básicamente para poder pasar desde la definición de las estrategias, que responden a la Misión y Visión de la Organización, a las acciones concretas y al monitoreo que se puede hacer las mismas.



LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez que hemos definido nuestro Cuadro de Mando Integral, hay muchas opciones para implementarlo en la práctica como una herramienta efectiva.

La mejor solución, como ocurre con otros temas, depende de cada Organización en particular, y no existe una regla general. De hecho, la mayoría de las empresas y organizaciones, es posible que puedan armar su CMI, utilizando las herramientas de automatización de oficina disponibles, tales como Microsoft Office©, Lotus ©, Star Office ©, etc., usando planillas de cálculo y base de datos pequeñas (tales como DBase©, MS Access, © MS Fox Pro©, etc.

CASO PRÁCTICO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EMPRESA

PESQUERA RUBÍ S.A. (PERÚ)

MISIÓN

Satisfacer las necesidades alimenticias del mercado peruano y mundial mediante el suministro de proteínas y omega 3 de origen marino. Pescamos de manera responsable, promovemos el bienestar en las comunidades donde interactuamos, preservamos el ambiente y generamos valor a nuestros clientes, trabajadores y accionistas, mediante una gestión corporativa moderna, innovadora y eficiente.

VISIÓN

Ser reconocidos en el mercado local e internacional como una corporación de vanguardia en el suministro de productos de origen marino de alto valor agregado para el consumo humano.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los principales objetivos del Plan Estratégico se basan en mejorar la rentabilidad de la Empresa, para ello, Pesquera Rubí S.A, tiene como principal objetivo estratégico:

INCREMENTAR LA UTILIDAD NETA EN 15% EN UN PLAZO DE 03 AÑOS.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PESQUERA RUBI S.A. PARA EL PERIODO 2010 – 2012

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	INDICADORE DE GESTION	METAS			RESPONSABLE
				2010	2011	2012	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	1. Estructura de Costo adecuada que permita estimar el Margen de Rentabilidad	Retomo sobre la Inversión	35%	45%	47%	Gerente Financiero
			Apalancamiento	0.3	0.25	0.2	
			Prueba Acido	6.09	7.2	7.5	
		2. Desarrollar Control Presupuestario	Retomo sobre el Capital	60%	70%	75%	
			Margen Neto	10%	20%	25%	
MARKETING	Satisfacer al cliente ofreciendo producto de calidad y que cumpla las expectativas de los clientes	1. Marketing Corporativo.	Calidad de la Harina de Pescado	10%	20%	30%	Jefe Control Calidad
		2. Cultura de Servicio al Cliente	Tiempo Servicio al Cliente	30	20	15	Jefe de Comercialización
			Mejora Servicio al Cliente	10%	25%	30%	Jefe de Comercialización
OPERACIONES	Optimizar proceso productivo	1. Rediseño de Procesos	Factor de Reducción (PH)	3.95	3.92	3.90	Jefe Producción
		2. Plan de Mejora Continua	Eficiencia Harina (FAQ)	98%	99%	100%	
	Optimizar Sistema Gestión Mantenimiento	1. Desarrollar TPM	Recuperación de Aceite crudo	3.50	3.75	4.00	Jefe de Producción
		2. Implementar Software Mantenimiento	Recuperación de Aceite PAMA	80%	85%	90%	
	Optimizar Sistema Gestión Calidad	1. Modernizar equipos de laboratorio	% Reprocesos	10%	7%	4%	Jefe de Producción
		2. Certificación ISO					
		3. Trabajo en Equipo					
	Lograr Desarrollo Auto sostenido: Empresa - Comunidad - Medioambiente	Creación Área Control Medio Ambiental, Fomar parte de la Comunidad Ecológica.	Nº Incidentes adversos con la Comunidad.	3	2	0	Administrador
	Implementar Sistema de Control Ambiental.	Actividades en beneficio de comunidad: Campañas Medicas, Capacitación.	Nº Actividades en beneficio de la Comunidad.	6	12	18	Administrador
RR.HH.	Capacitar permanentemente y de vanguardia en los temas que sean necesarios a todos los niveles de la organización.	Plan Anual de Capacitación : Elaborado de acuerdo al perfil del puesto	Horas Capacitación x persona	150	300	350	Administrador
	Establecer Plan de Motivación a la Mejora Continua. Aumentar la participación de los aportes para mejora continua	Plan de Premios al Aporte en mejora continua	Nº Aportes Mejora Continua por Mes	5	10	15	Administrador

COMENTARIOS

Cuando estudiamos una nueva herramienta para la gestión estratégica, no visualizamos el verdadero impacto que esta nos presta o provoca sino hasta su aplicación.

Habiendo revisado el CMI de la Pesquera Rubí S.A. nos dimos cuenta de la importancia y el alcance que llega a tener este cuadro para la consecución de los objetivos propuestos por la entidad.

Como herramienta de gestión, apoya de sobre manera a la toma de decisiones, esto dado por los indicadores de gestión, los cuales muestran resultados en la operación misma de la empresa, con los cuales, se podrán determinar nuevos objetivos, cuando estemos conforme a las expectativas de la estrategia o delimitar nuevas vías y lineamientos en la gestión para alcanzar el objetivo estratégico.

**“NO ES POSIBLE GESTIONAR LO QUE NO SE PUEDE MEDIR”
(William Hewlett)**