

“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”



Equipo: Romina Barrera, Carlos Becerra, Lissette Lillo, Ezequiel Véliz, Héctor Núñez.



2013

Auditoría de Gestión, Sección 41

“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”

Contenido

Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)	3
Etapas en la construcción de un C.M.I.	4
Etapas de diseño del C.M.I.	4
Etapas de implementación del C.M.I.	5
Caso práctico, C.M.I. de empresa Pesquera Rubí S.A., Perú.....	6
Mapa estratégico.....	7
Cuadro de Mando Integral de la empresa Pesquera Rubí S.A.	7
Comentario del equipo	9
Bibliografía.	10

“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, C.M.I.

El concepto de Cuadro de Mando Integral, CMI, (Balanced Scorecard) como modelo de medición del desempeño corporativo, fue propuesto originalmente por Kaplan y Norton (1992:71). Con los años ha ido evolucionando hacia un sistema completo de administración y planificación estratégica, a la vez que se ha convertido en uno de los modelos más usados en planificación y control de la gestión.

El Cuadro de Mando Integral, 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. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Entendiéndose el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la **visión en acción** mediante un conjunto de indicadores (ver figura 1) agrupados en cuatro categorías de negocio: financieras, cliente, procesos internos y formación y crecimiento. Esta herramienta sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y debe considerarse en la definición de los indicadores.

El Cuadro de Mando Integral, 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. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

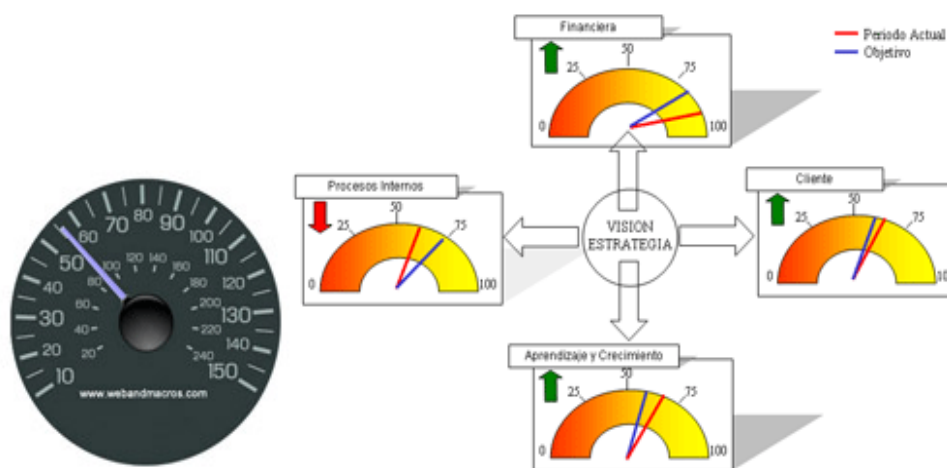


Figura 1: Los indicadores de gestión suelen representarse mediante gráficos del tipo velocímetros

"Cuadro de Mando Integral, C.M.I."

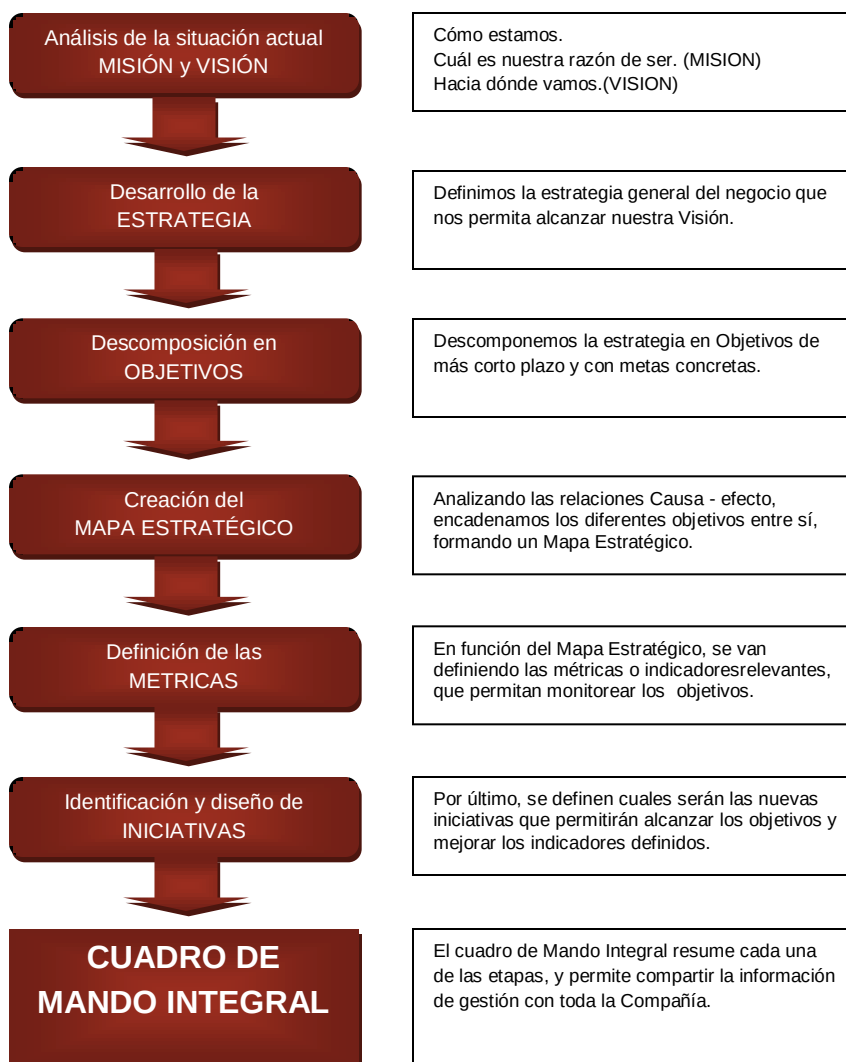
ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

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.



“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”

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.

Sin embargo, tampoco debemos olvidar las premisas fundamentales a las que apuntamos con la utilización de un Cuadro de Mando Integral:

-  Debe ayudarnos en nuestro proceso de definición de estrategias, objetivos, medidas, metas y acciones.
-  Debe facilitarnos la comunicación de la dirección estratégica, y ayudar a transmitir lo que debe hacer cada integrante de la organización para que sus acciones individuales aporten al cumplimiento de estos objetivos.
-  Debe permitirnos comparar la evolución de las metas y su cumplimiento (real vs. planificado).
-  Debe ser simple de entender y fácil de manejar para el usuario final, y fácil de mantener para los administradores.
- 

Como podemos ver, en la medida que las herramientas no estén integradas en un sólo sistema informático, estas premisas se vuelven difíciles de cumplir y empiezan a transformarse en algunas de las razones para que la implementación de nuestro Cuadro de Mando Integral sea un fracaso.

"Cuadro de Mando Integral, C.M.I."

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

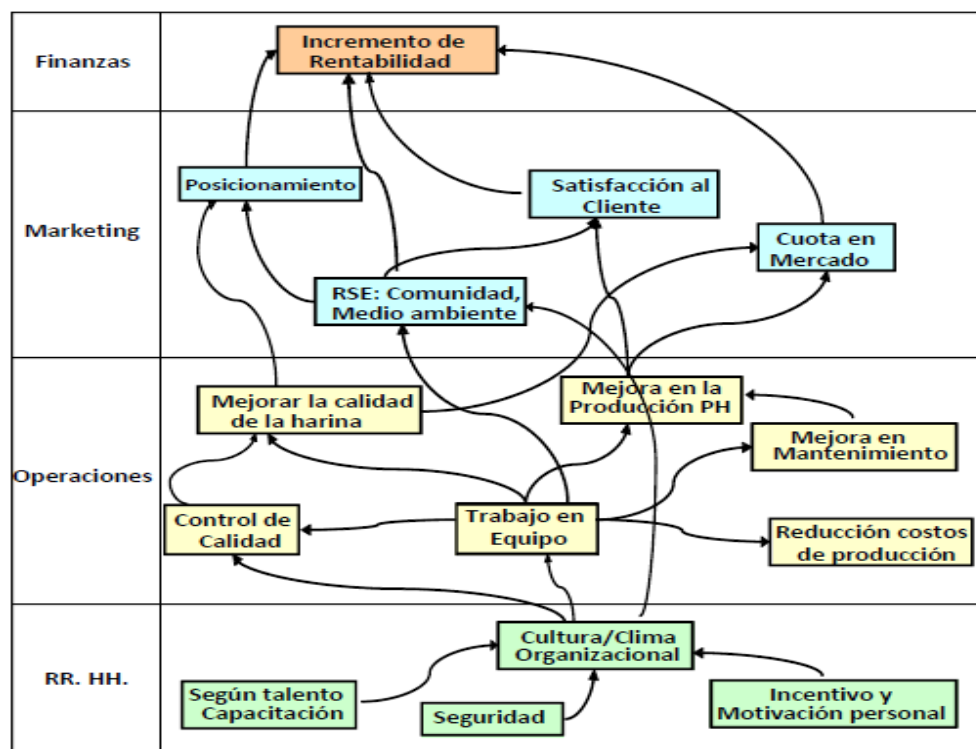
Los principales objetivos del Plan Estratégico se basan en mejorar la rentabilidad de la Empresa, través de una mejora en el proceso productivo, que permitirá aumentar el factor de conversión materia prima, harina producida, así como reducir los costos directos, y un aumento en la producción anual de harina y aceite de pescado. Para ello, Pesquera Rubí S.A, tiene como principal objetivo estratégico:

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

Consolidando con ello su supremacía a nivel País e ingresar a nuevos mercados con un producto de alta calidad nutritiva, gracias al desarrollo de un eficiente proceso productivo.

"Cuadro de Mando Integral, C.M.I."

MAPA ESTRATEGICO



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	Retorno sobre la Inversión	35%	45%	47%	Gerente Financiero
			Apalancamiento	0.3	0.25	0.2	
		2. Desarrollar Control Presupuestario	Prueba Acido	6.09	7.2	7.5	
MARKETING	Satisfacer al cliente ofreciendo producto de calidad y que cumpla las expectativas de los clientes		Retorno sobre el Capital	60%	70%	75%	Jefe Control Calidad
		1. Marketing Corporativo.	Margen Neto	10%	20%	25%	
		2. Cultura de Servicio al Cliente	Calidad de la Harina de Pescado	10%	20%	30%	
OPERACIONES	Optimizar proceso productivo	1. Rediseño de Procesos	Tiempo Servicio al Cliente	30	20	15	Jefe de Comercialización
	Optimizar Sistema Gestión Mantenimiento	2. Plan de Mejora Continua	Mejora Servicio al Cliente	10%	25%	30%	Jefe de Comercialización
	Optimizar Sistema Gestión Calidad	1. Desarrollar TPM	Factor de Reducción (PH)	3.95	3.92	3.90	Jefe Producción
		2. Implementar Software Mantenimiento	Eficiencia Harina (FAQ)	98%	99%	100%	
		1. Modernizar equipos de laboratorio	Recuperación de Aceite crudo	3.50	3.75	4.00	Jefe de Producción
		2. Certificación ISO	Recuperación de Aceite PAMA	80%	85%	90%	
		3. Trabajo en Equipo	% Reprocesos	10%	7%	4%	Jefe de Producción
RR.HH.	Lograr Desarrollo Auto sostenido: Empresa - Comunidad - Medioambiente	Creación Área Control Medio Ambiental, Formar parte de la Comunidad Ecológica.	N° Incidentes adversos con la Comunidad.	3	2	0	Administrador
	Implementar Sistema de Control Ambiental.	Actividades en beneficio de comunidad: Campañas Medicas, Capacitación.	N° Actividades en beneficio de la Comunidad.	6	12	18	Administrador
	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	N° Aportes Mejora Continua por Mes	5	10	15	Administrador

Equipo: Romina Barrera,
Carlos Becerra, Lissette Lillo,
Ezequiel Véliz, Héctor Núñez.

“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”

CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Al desarrollar el cuadro de mando integral se ha tenido en cuenta los Objetivos Estratégicos que se desean alcanzar, los Indicadores de Gestión y quiénes serán los responsables de controlar los mismos.

Todos estos han sido diferenciados por cada perspectiva (Financiera, Marketing, Operaciones y RR-HH).

1. Indicadores para la Gestión Financiera

En el Cuadro de Mando Integral elaborado para Pesquera Rubí S.A, se puede observar que para incrementar la rentabilidad en el periodo 2010 - 2012, se deben de mejorar los indicadores Financieros: Retorno de la inversión, Apalancamiento, Prueba Acida, Retorno sobre el Capital y el Margen Neto.

2. Indicadores para la Gestión Marketing

Queremos satisfacer al Cliente proporcionando productos de calidad a fin de no perder a nuestros clientes actuales y atraer a otros, se ha considerado los indicadores: Calidad de la harina, tiempo de servicio y mejora del servicio a los clientes.

3. Indicadores para la Gestión Procesos

Para optimizar la Operación, la Gestión de Mantenimiento y la Gestión de Calidad y lograr un desarrollo auto sostenido, se ha considerado los indicadores: Factor de Reducción, Recuperación de Aceite, % de Reproceso, Cantidad de Incidentes Adversos.

4. Indicadores para la Gestión de Recursos Humanos

En lo que respecta al personal, queremos capacitar permanentemente para contar con recursos eficientes, motivar al personal, hacer que ellos participen en la creación de valor para la empresa, para ello se ha considerado los indicadores de gestión siguientes: número de horas de capacitación y cantidad de aportes de los empleados en un periodo determinado.

Consideramos que con este cuadro de Mando Integral, se alcanzara los Objetivos Estratégicos, que se ha planteado para Pesquera Rubí S.A.

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

“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”

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.

Desde un punto de vista directivo, esta herramienta es decisiva ante un eventual cambio en la estrategia, puesto que durante la construcción del CMI se logra dilucidar la empresa como un todo e integrar a cada una de las partes participantes, para así lograr alcanzar lo propuesto en la estrategia de negocio, estableciendo tareas claras a cada departamento y definiendo las sendas correctas a seguir para el logro eficaz y eficiente de objetivos, entregando al responsable de área la oportunidad de integrar a todos y cada uno de los funcionarios, impregnar en ellos la visión de la organización para obtener un grado de compromiso hacia el logro de los metas propuestas, provocando así, conforme se logran estos objetivos específicos lograr alcanzar el objetivo general de la entidad.

“Cuadro de Mando Integral, C.M.I.”

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.slideshare.net/rinconmaribel/que-es-un-cuadro-de-mando-integral>

“FORMULACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA PESQUERA RUBI S.A.”, trabajo final de integración de conocimientos para optar al grado de magister en dirección y gestión de empresas – MBA, autores, Núñez Pariahuaman Walter, Zorrilla Vargas Carlos, Garcia Cordova Brian Alberto