



AUDITORÍA DE GESTIÓN

Profesora: Cecilia Meza

CUADRO DE MANDO INTEGRAL "CMI"



Integrantes:

- Aguas Aguas Nicole.
- Droguett Pinto Juan.
- Peña Poblete Alexis.
- Pulgar Alvarado Natalia.
- Vidal Gonzalez Nicolás.
- Viteri Quimi Maritza.

Índice

Cuadro de Mando Integral	3
Definición:	3
Alcance del Cuadro de Mando Integral.	6
Características del Cuadro de Mando Integral	11
Construcción de un Cuadro de Mando Integral.....	15
A -Orientación al diseño	15
Etapa I.....	15
Etapa II.....	15
B – Arquitectura de Indicadores.....	16
Etapa III.....	16
Etapa IV	16
Etapa V	17
Etapa VI	17
Etapa VII	17
C - Informático.....	18
Etapa VIII	18
D – Utilización.	18
Etapa IX	18
Etapa X	18
Conclusiones:.....	19
Perspectiva Financiera.....	19
Perspectiva del cliente.	20

Cuadro de Mando Integral

Definición:

Es un instrumento de gestión, que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados delimitados por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos y la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

Cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente:

¿Cómo nos ven los clientes?

- Interna del Negocio:

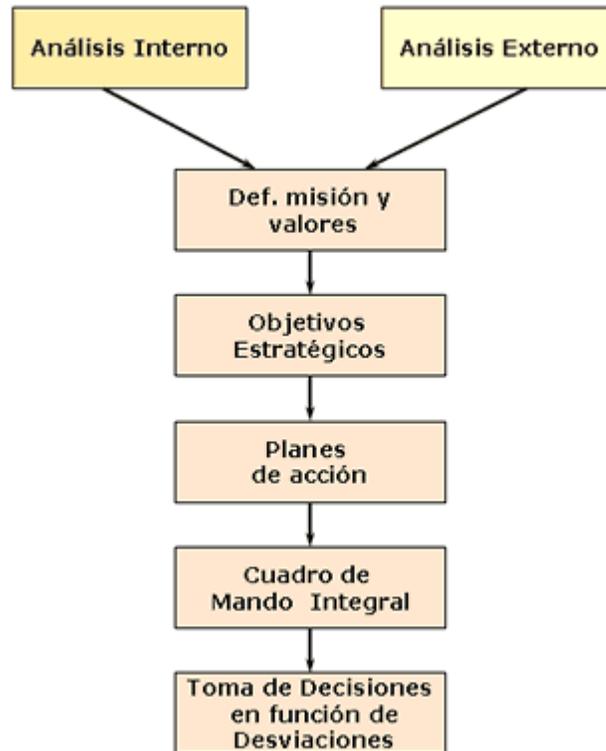
¿En qué debemos sobresalir?

- Innovación y Aprendizaje:

¿Podemos continuar perfeccionando y creando valor?

- Financiera:

¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas o inversionistas?



El cuadro de mando integral permite que las empresas puedan seguir la pista de los recursos financieros, al mismo tiempo que observan los procesos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes que necesitan para un crecimiento futuro.

Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, y captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y empleados motivados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera un interés en la actuación a corto plazo, el cuadro de mando integral revela claramente los instructores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

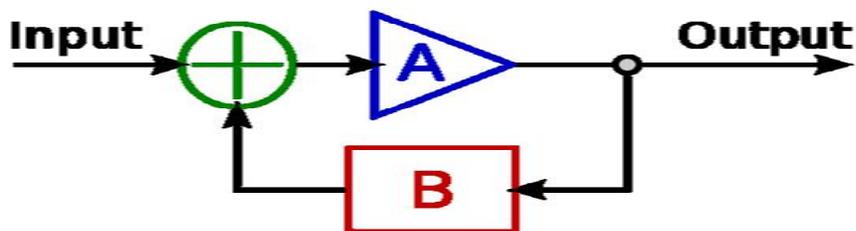
También pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus

decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores financieros a largo plazo.

Con el cuadro de mando integral se debe transformar el objetivo y las estrategias de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento. Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores para su proceso interno.

El cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de alta dirección se propone trabajar para traducir las estrategias de su unidad de negocios en objetivos estratégicos específicos. Ya que el cuadro de mando integral auxilia a gestionar las estrategias a largo plazo ayudando a llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback ¹ y formación estratégica.



¹ Feedback : Retroalimentación.

El cuadro de mando integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar actuaciones realmente extraordinarias de cara a los clientes y accionistas. El proceso de construcción del cuadro de mando integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos.

El cuadro de mando integral también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocios, con los objetivos a nivel corporativo y el consejo de administración. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo, así como las estrategias para conseguir dichos objetivos.

El cuadro de mando integral causa mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio en la organización. Los altos ejecutivos deben establecer un objetivo para los indicadores del cuadro de mando integral de 3 a 5 años de vista, que si se alcanzan, transformaran a la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocios. Los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento.

Alcance del Cuadro de Mando Integral.

Una vez identificados y establecidos estos objetivos, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir objetivos de avances espectaculares. De este modo, el cuadro de mando integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en el que se pueda obtener ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización.

El cuadro de mando integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

El proceso final de gestión inserta el cuadro de mando integral en una estructura de formación estratégica. Se considera que este es el aspecto más innovador y más importante en todo el proceso de gestión del cuadro de mando.

Este proceso proporciona la capacidad y competencia para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

El proceso de formación estratégica comienza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia confusa a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre ejecutivos.

El proceso de comunicación y alineación, es el segundo proceso, este moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un cuadro de mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e incluso, en toda la organización.

El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica es el tercer proceso; es donde se define objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. El cuadro de mando no solo mide los cambios en los indicadores, también favorece al cambio.

Los tres primeros procesos críticos de gestión son vitales para poner en práctica la estrategia, pero por si solos son insuficientes.

Un cuadro de mando integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El cuadro de mando integral debería basarse en una serie de relaciones causa-efecto, derivadas de las estrategias, incluyendo estimaciones de tiempo de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del cuadro de mando.

Por eso el proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica, y adaptación es fundamental para la implementación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial.

Este proceso de formación y feedback estratégico, completa el cuadro de mando. El proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación para los periodos venideros.

En resumen, el cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de las estrategias. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.



El cuadro de mando integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, que se puede utilizar para:

- Clarificar estrategias y conseguir consenso sobre ellas.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el cuadro de mando integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información.

El entorno en la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. Las habilidades de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle una relación con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y aéreas de mercados nuevos.
- Introduzcan productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzcan, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejorara continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Características del Cuadro de Mando Integral

Los cuadros de mandos integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocios (UEN). Una unidad estratégica de negocios ideal, para un cuadro de mando integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y distribución, así como instalaciones de producción. Y lo más importante, poseen una estrategia bien definida. Una vez que se ha desarrollado un cuadro de mando integral para una UEN, se convierte en la base del cuadro de mando integral para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional deberían tener un cuadro de mando integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene o debería tener una misión, estrategia, clientes tanto internos como externos y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocios, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada.

El cuadro de mando integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formación de la misma. Puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o desde las capacidades del proceso interno de negocio. Para cualquier enfoque que la alta dirección de la UEN utilice para formular su estrategia, el cuadro de mando integral proporciona un mecanismo para traducir esa estrategia en objetivos, medidas, y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante periodos subsiguientes.

El cuadro de mando puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida.

Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando integral debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminado en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio.

El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En la perspectiva del cliente el cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que se ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que la empresa equipare sus indicadores y rentabilidad con los segmentos de cliente y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con la excelencia si es que se quiere satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencional se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocios existentes. En contraste el enfoque del cuadro de mando integral, permite que las demandas de las actuaciones del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

La incorporación del proceso de innovación como un componente vital de las perspectiva del proceso interno subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfagan esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercado.

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y

aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen de tres fuentes:

- Los empleados
- Los sistemas
- La equiparación de la organización.

Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, una inversión importante en personal, sistema y procesos que contribuyan a la capacidad para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación en el futuro deberían ser parte integral del cuadro de mando de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados: satisfacción, productividad y retención. Proporcionan medidas de resultado procedente de la inversión en empleados, sistemas y equiparación de la organización.

En conclusión el cuadro de mando integral puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización, ya que alinea y apoya los procesos clave incluyendo:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Además al integrar un cuadro de mando integral en el calendario, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo, y permanecer centrados en ella.

El desarrollo inicial de un cuadro de mando debería conducir siempre a una serie de procesos en marcha que movilizan y cambian la dirección de la organización. Cada proceso implica la vinculación de cuadro de mando integral para lograr algún aspecto de una conducta estratégica equilibrada y a largo plazo.

Construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas.

A -Orientación al diseño

Etapa I

Empresa, Fórmula de éxito. Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito, y así se podrá establecer los indicadores de gestión.

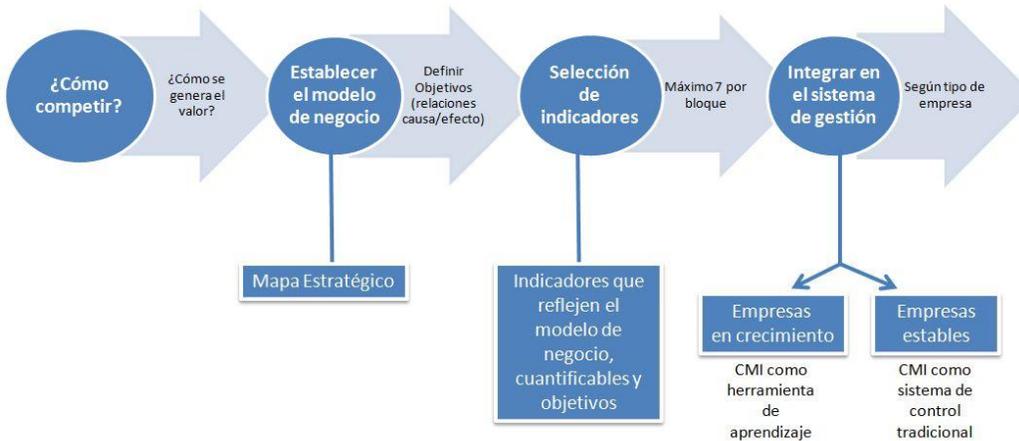
Etapa II

Los empresarios y los conceptos de administración.

Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia.

Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen los estilos gerenciales.

Proceso de generación del Cuadro de Mando Integral (CMI)



B – Arquitectura de Indicadores.

Etapa III

El Cuadro de Mando para la alta dirección. La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para toda la organización.

Etapa IV

Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quién para evitar problemas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

Etapa V

Remuneración variable, transformación empresarial. Uno de los elementos claves en la construcción del Cuadro de Mando, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es ligar las compensaciones a los resultados.

Etapa VI

Fórmula de cálculo. Una vez definido los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

Etapa VII

Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

C - Informático.

Etapa VIII

Sistema de Información Gerencial. Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de internet y otras fuentes, los mismos se ordenan en una base de datos.

D – Utilización.

Etapa IX

Comunicación y Capacitación. La elaboración del cuadro de mando integral implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el Feedback.

Etapa X

Integración con toda la empresa y sus procesos. El cuadro de mando integral deberá integrarse al proceso de planificación y presupuestarían de la empresa, es decir cada meta deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El Cuadro de Mando Integral, no es un documento único válido para todos los niveles de la empresa, sino que se han de elaborar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la organización. La dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación empresarial.

Conclusiones:

El cuadro de mando integral es un sistema robusto de aprendizaje para obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas. Cambia la manera en que se mide y dirige un negocio.

El cuadro de mando integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

La idea del cuadro de mando integral es sencilla y transparente. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva Financiera

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente.

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna.

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las medidas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

En pocas palabras, el cuadro de mando integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Un aspecto adicional es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el cuadro de mando integral, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento. Este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.

Para poner en marcha un cuadro de mando integral se deben seguir los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

El cuadro de mando integral combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.

Otra característica importante del cuadro de mando integral es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

Para construir el Cuadro de Mando Integral se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas:

1. Orientación al diseño.
2. Arquitectura de Indicadores.
3. Informática
4. Utilización

El cuadro de mando integral es útil para:

- Determinación de causas
- Priorización de causas
- Identificación y diseño de soluciones y controles
- Evaluación y seguimiento de soluciones
- Identificación de problemas

Proceso de definición de estrategias

En resumen, el cuadro de mando integral:

- Agrupa objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes e innovación y aprendizaje.
- Para cada una de estas perspectivas se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir.
- A continuación se definen las metas, que nos darán las claves que determinen los cambios en la organización.
- Y finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocarán los cambios buscados.
- Tiene la función primordial de traducir la misión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos.
- Es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico de la compañía, y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

