

# Cuadro de Mando Integral



1. Indicadores financieros	2. Indicadores de clientes
Facturación. Cifra de ventas. Beneficios antes de impuestos. Beneficios netos. Beneficios por acción (las que coticen en bolsa). Retorno de la inversión. Rentabilidad del capital. Rentabilidad de los activos. Rentabilidad por producto. <i>Cash flow</i> . Amortizaciones. Gastos generales. Gastos financieros. Gastos por departamento Costes por producto. Disminución de costes. Rotación de inventario. Rotación de los activos. Etc.	Cuota de mercado. Incremento de clientes. Retención de clientes. Satisfacción de clientes. Rentabilidad de clientes. % de incremento de clientes. % de clientes que recompran. % de clientes que compran más de un producto. % de clientes que compran por recomendación de otras personas. Resultados de encuestas a clientes. Número de noticias favorables en medios de información. Número de quejas de clientes. Número de reclamaciones de clientes. Número de devoluciones de clientes. Número o % de clientes satisfechos. Etc.
3. Indicadores de procesos	4. Indicadores de empleados
Tiempo respuesta. Tiempo necesario para desarrollar nuevos productos. Tiempos de espera en... Tiempos de los ciclos. % de cumplimientos en plazas de entrega. % de ventas de nuevos productos. % de reprocesos. % de productos defectuosos. % de productos entregados puntualmente. % de retrasos en la prestación del servicio. % de lotes rechazados. Rotación de existencias. Promedio de plazo de entrega de pedidos. Promedio de plazo de cobros. Costes de fallas por ventas. Número de días del ciclo productivo. Número de fallos por 10.000 unidades. Número de errores en facturación. Número de errores en pago a proveedores. Índices de defectos en... Etc.	Inversión dedicada a formación. % de la inversión en formación en relación con el paquete salarial. % de empleados que han recibido formación. Número promedio de horas de formación por empleado. % de empleados satisfechos con la formación recibida. Resultados de encuestas de evaluación de la formación. Formación interna/Formación externa. Motivación de los empleados de... Productividad de los empleados de... Número de sugerencias aplicadas /Número de sugerencias. Delegaciones efectuadas satisfactoriamente. Índice de rotación de los empleados de... % de empleados satisfechos con su compensación. Índice de absentismo. Índice de absentismo de los lunes. Número de quejas de los empleados. Evaluación del trabajo de dirección. Credibilidad de los directivos. Otros resultados de encuestas a los empleados. Ventas por empleado. Beneficios por empleado. Etc.

Nota. Cuadro de mando integral. Tomado de Salgueiro (2001).