



Cuadro de Mando Integral

Semana de Banca y Finanzas
5 de noviembre de 2009

¿Qué es el cuadro de mando integral?

Es una metodología de gestión que permite entre otras cosas:

- Clarificar una **estrategia**
- Implantar una **estrategia**
- Hacer seguimiento del grado de consecución de una **estrategia**

El cuadro de mando es un sistema de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada la estrategia

¿Cómo surge el cuadro de mando integral?

La metodología del Balance Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio de varias empresas norteamericanas a principios de la década de los 90. De su estudio se desprendieron las siguientes conclusiones:

- *“Los cuadros de mando utilizaban básicamente indicadores financieros”.*
- *“El 90% de las compañías entendía que una comprensión de la estrategia les ayudaría a conseguir sus metas”, sin embargo menos del 60% de los directivos y menos del 10% del personal comprendía la estrategia”*

Desde la publicación de este primer artículo en 1992 el CMI ha evolucionado. Al principio la novedad consistía en introducir indicadores no financieros que ayudaran a explicar los resultados financieros y a prever el futuro.

Después en 1996 con la publicación del libro “The Balance Scorecard”, la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la gestión estratégica aprovechando la potencia del mapa estratégico.

En 2001 se publicó el libro “The Strategy Focus Organization” supone la consagración de la metodología del Balance Scorecard como herramienta clave para la implantación estratégica y la gestión del cambio.

Fases de la definición del CMI

1.-Definición estratégica

Comienza con definición de: Misión: ¿Por qué existimos? ¿Qué ofrecemos a la sociedad?. Visión: ¿Cómo lo vamos a hacer?. Valores: ¿Qué patrones de conducta guían las actuaciones de la organización?.

2.-Visión operativa

Líneas estratégicas: ¿Cuales son los grandes temas que guiarán la actuación de la compañía en los próximos años
Objetivos estratégicos: ¿En que objetivos particulares se concretan?

3.-Sistema de monitorización

Indicadores estratégicos: ¿Cómo vamos a medir el cumplimiento de objetivos?
Metas estratégicas: ¿Qué acciones vamos a desarrollar para conseguir los objetivos estratégicos?

4.-Planes de acción

Proyectos estratégicos: ¿Qué acciones vamos a desarrollar para lograr los objetivos estratégicos?

¿En que consiste la metodología del cuadro de mando integral?

Es la metodología del cuadro de mando integral intervienen los siguientes conceptos:

- **LINEAS ESTRATEGICAS**
- **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**
- **PERSPECTIVAS**
- **INDICADORES**
- **METAS**
- **MAPAS ESTRATEGICOS**
- **PROYECTOS ESTRATEGICOS**

¿Qué son las líneas estratégicas?

Son los macroobjetivos o líneas maestras en los que la compañía basará su aportación de valor en los próximos años.

Pueden tener un contenido financiero o pueden incluir aspectos cualitativos

Cada línea estratégica constituye un “pilar” para la actuación de la compañía

Deben ser claras, concisas y pocas (normalmente no más de 4)



¿Qué son los objetivos estratégicos?

Es un fin deseado, cuyo cumplimiento es clave para la consecución de la estrategia.

Que los objetivos reproduzcan la estrategia es clave, de lo contrario el CMI sería simplemente un sistema de indicadores.

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa efecto, nos permitirá explicar la historia de la estrategia, el cómo la compañía espera alcanzar los objetivos previstos.

Entre 15 y 25 objetivos estratégicos suelen ser suficientes.



Ser eficiente

**Ser líderes en
innovación**

Crecer

¿Qué son las perspectivas?

Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas así como los proyectos estratégicos. Permiten recordar que un CMI debe ofrecer una visión global de la compañía.

La distinción de Norton y Kaplan en cuatro perspectivas tradicionales ha ido evolucionando, y muchas compañías las adaptan a las necesidades de su negocio.

Financiera

¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor a nuestros accionistas?

De clientes

¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?

De procesos

¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas?

De recursos

¿Con qué infraestructuras debemos contar para alcanzar nuestros objetivos?

Perspectiva financiera

RESPONDE A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS ACCIONISTAS

Recoge objetivos que representan la estrategia en términos financieros como ingresos, reducción de costes, inversión, cash flow...

Los indicadores más habituales son BAIT, ROE, ROA, Ratio eficiencia, Beneficio por acción,... que en definitiva miden el grado de éxito del pasado.

ESTA MARCADA POR EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS

Estrategia de crecimiento: Productos en el inicio de su ciclo de vida con alto potencial de crecimiento: Implica inversión en infraestructura de soporte y productos

Estrategia de mantenimiento: La mayoría de los negocios ya se han desarrollado. Se requiere un retorno excelente del capital invertido.

Estrategia de recolección: fase madura del ciclo. Las inversiones se realizan solo para mantener las capacidades existentes. Se requiere retorno de la inversión a corto plazo

Perspectiva de clientes

RESPONDE A LA FORMA EN QUE VAMOS A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Los objetivos recogen conceptos como:
captación de clientes, fidelización,
expansión en nuevos mercados,
penetración de productos/mercados,...

Incluye objetivos de la proposición de valor:
ser percibido como el proveedor más
barato, ser percibido como el que se
diferencia por un mejor servicio

Puede incluir la oferta de productos o
servicios que se van a ofrecer

DIFERENTES ESTRATEGIAS REQUIERE PROPOSICIONES DE VALOR DIFERENTES

Excelencia operativa: Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que otra competidora puede satisfacer: Ej: McDonalds, Dell

Liderazgo en producto: Las compañías líderes en productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes. Ej Sony, Apple.

Relación con el cliente: Las compañías líderes en relación con el cliente, les conocen y saben que productos necesitan. Ej Corte Ingles.

Perspectiva de procesos

RESPONDE A LA NECESIDAD DE ENFOCAR LAS ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA EN AQUELLOS PROCESOS CRITICOS

La propuesta de valor marca la pauta para la identificación de los procesos que son estratégicos

No se recogen la totalidad de los procesos que se realizan en la compañía

Son objetivos inductores de los resultados

ALGUNOS EJEMPLOS DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Desarrollo de nuevos servicios

Investigación de mercado

Optimización de procesos comerciales

Excelencia en el servicio a los principales clientes


Gestión eficiente de los procesos operativos

Perspectiva de Recursos

RESPONDE A LA NECESIDAD DE FOCALIZAR LOS ESFUERZOS EN LOS RECURSOS BASICOS.

Incluye los objetivos de RRHH críticos para la consecución de la estrategia
Se recogen los objetivos de estructura organizativa como marco de actuación
En determinados casos las alianzas toman relevancia
La regulación puede ser un aspecto a considerar

ALGUNOS EJEMPLOS DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE RECURSOS



Potenciar la especialización
Invertir en perfiles técnicos
Relación con compañías aseguradoras
Promover el espíritu competidor
Adecuar la estructura organizativa

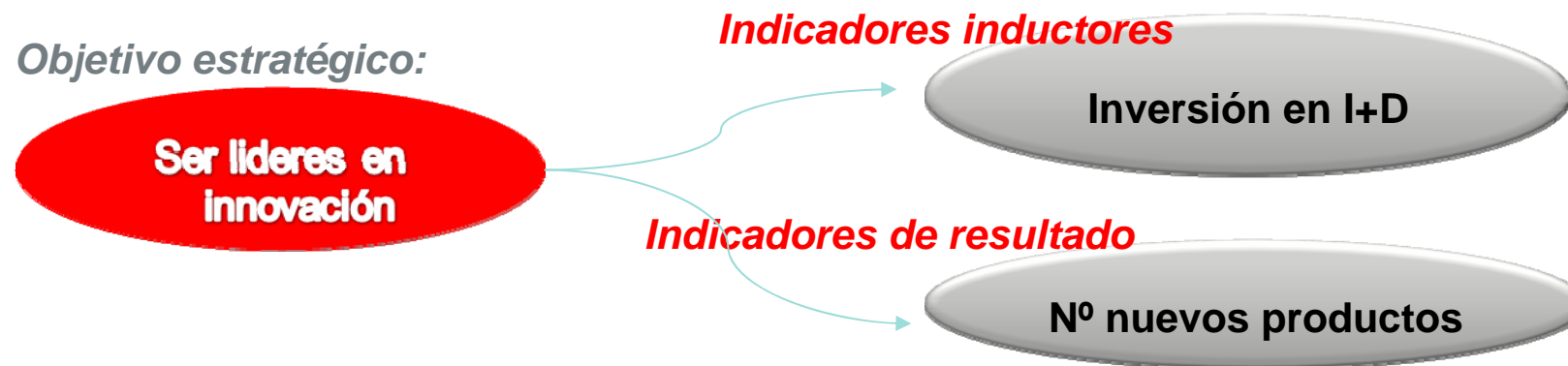
¿Qué son los indicadores?

Son las reglas de cálculo y/o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Su selección y definición es una cuestión muy importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. Tres por objetivo suelen ser suficientes.

Existen dos tipos de indicadores:

1. Inductores: que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo
2. Resultado: que miden el grado de obtención de los resultados

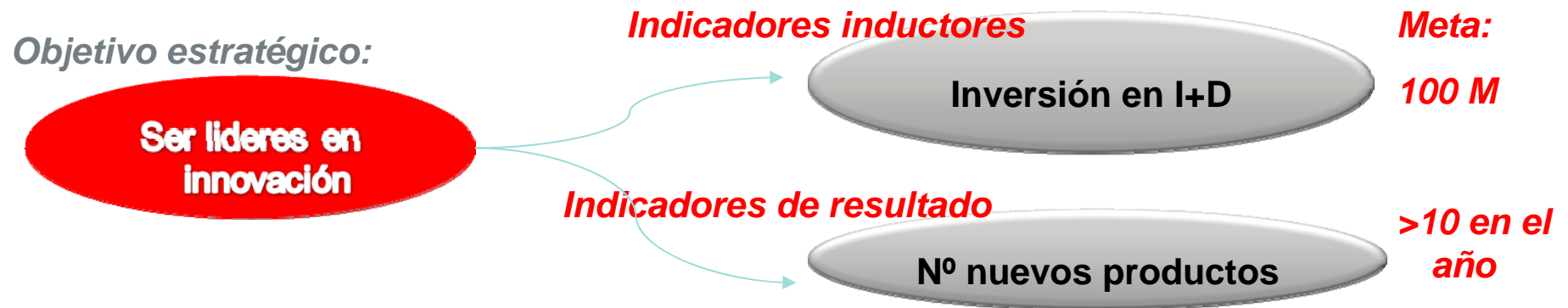


¿Qué son las metas?

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador e un periodo de tiempo determinado.

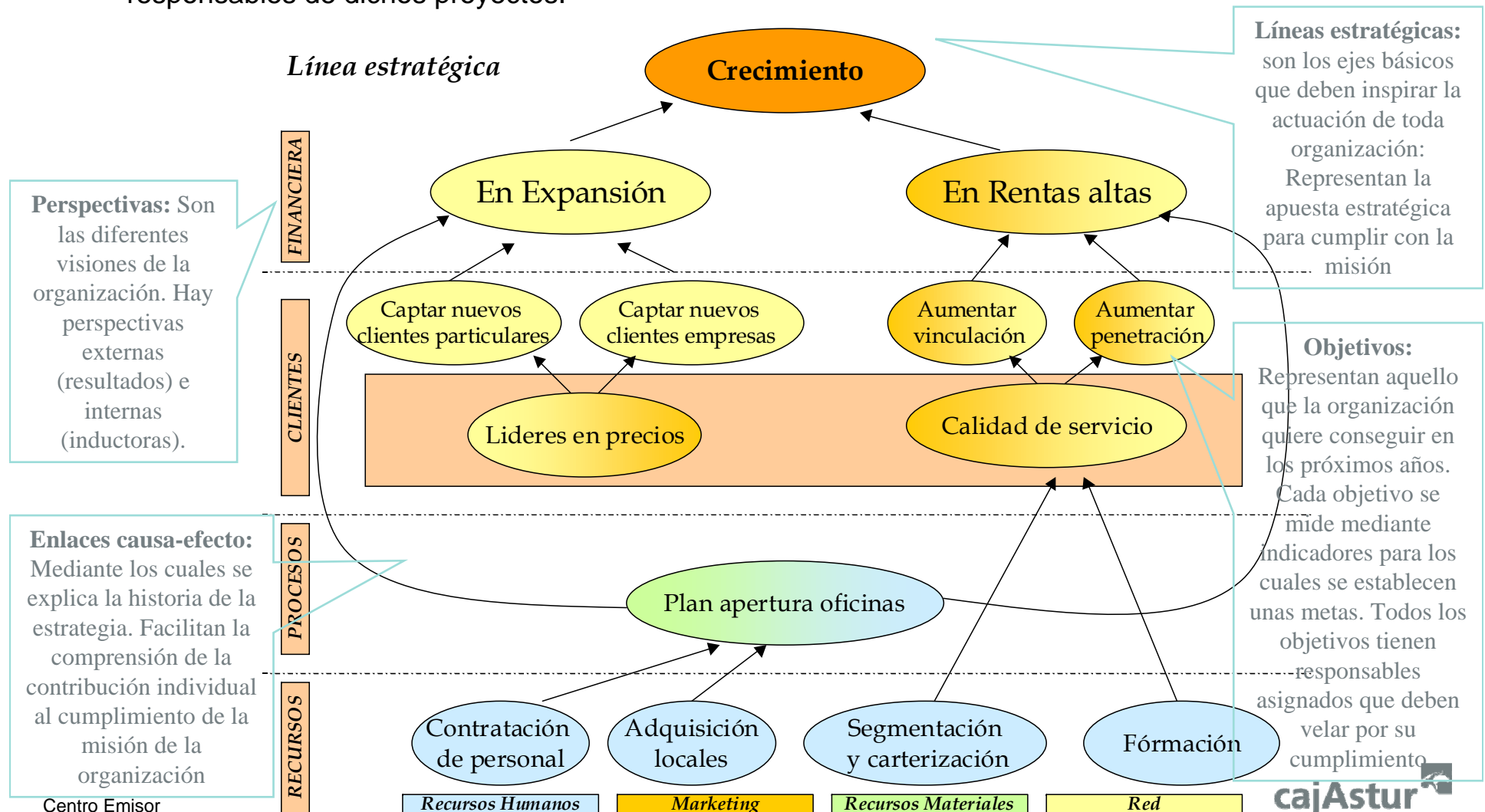
En general las metas deben ser **retadores** pero **realizables** y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia capital, porque es el momento en el que los responsables asumen compromisos importantes de cara al futuro.



¿Qué son los mapas estratégicos?

Es la representación gráfica de todo lo anterior: perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas. Se debe completar con los proyectos relacionados con cada línea estratégica y los responsables de dichos proyectos.



¿Qué son los proyectos estratégicos?

En muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos que contribuyan de forma específica a la consecución de los objetivos estratégicos. Estos proyectos tienen un proceso de selección y priorización y asignación de recursos especial.

Línea estratégica: **Desarrollar el negocio del segmento de Jóvenes**

	Real	Objetivo	Desviación
miles de euros			
Incremento VN activo			
Incremento VN pasivo			
Rentabilidad (MO)			

Proyecto	Entregables	Objetivo estrategico	Grado avance	% de avance	Cumplimiento en campañas	Impacto anual en resultados	Impacto en VN
1.b Propuesta valor para RAMAs	Nuevos productos	C1 Sofisticar oferta de productos para adaptar		100%			
1.b Propuesta valor para RAMAs	Sistema de asesoramiento	C2 Ofrecer atención o asesoramiento especial		100%			
1.b Propuesta valor para RAMAs	Campañas comerciales	P1 Potenciar proceso comercial		100%	100,00%		
1.e Scoring de sofisticación de Clientes	Scoring sofisticacion de clientes	P2 Mejorar carterizacion		100%			
1.e Scoring de sofisticación de Clientes	Modificaciones carterizacion	P2 Mejorar carterizacion		10%			
1.f Adecuación del perfil de los gestores	Mapa de carreras	R1 Incrementar VN de activo		10%			
1.f Adecuación del perfil de los gestores	Desarrollo planes formativos personalizados	R2 Incrementar VN de pasivo		10%			
1.f Adecuación del perfil de los gestores	Plan de carreras	R2 Incrementar VN de pasivo		10%			
1.f Adecuación del perfil de los gestores	Mapa de carreras	R1 Implantar plan de carreras		10%			
1.f Adecuación del perfil de los gestores	Desarrollo planes formativos personalizados	R2 Adecuar planes formativos a los gestores		50%			
1.f Adecuación del perfil de los gestores	Plan de carreras	R2 Adecuar planes formativos a los gestores		50%			
1.g Mejoras en el sistema de carterización	Adaptacion carteras 2008	P2 Mejorar carterizacion		50%			
1.g Mejoras en el sistema de carterización	Mejoras en el carterizador	P2 Mejorar carterizacion		50%			
1.h Mejora de Alertas y herramientas de seguimiento	Informes de gestión carteras	R3 Mejorar resultados		50%			
1.h Mejora de Alertas y herramientas de seguimiento	Revisar catalogo de alertas	P3 Mejorar sistema de alertas		50%			
1.h Mejora de Alertas y herramientas de seguimiento	Informe seguimiento alertas	P3 Mejorar sistema de alertas		100%			
1.h Mejora de Alertas y herramientas de seguimiento	Informes de gestión carteras	R3 Mejorar informes de gestion		100%			
3.a Desarrollo del Negocio de Fondos	Formación	R2 Incrementar VN de pasivo		100%			
3.a Desarrollo del Negocio de Fondos	Mejorar informes de fondos	R3 Mejorar resultados		100%			
3.a Desarrollo del Negocio de Fondos	Nuevos productos	C1 Sofisticar oferta de productos para adaptar		100%			
3.a Desarrollo del Negocio de Fondos	Campañas comerciales	P1 Potenciar proceso comercial		100%	100,00%		
3.a Desarrollo del Negocio de Fondos	Formación	R2 Adecuar planes formativos a los gestores		100%			
3.a Desarrollo del Negocio de Fondos	Mejorar informes de fondos	R3 Mejorar informes de gestion		100%			
4.a Implantacion de medidas para la mejora de comision	Mejorar cobrabilidad recuperacion deudas	P4 Revisión políticas de cobro de comisiones		100%		100.000	
4.a Implantacion de medidas para la mejora de comision	Repercusión gastos correo	P4 Revisión políticas de cobro de comisiones		100%		500.000	
4.a Implantacion de medidas para la mejora de comision	Mejorar cobrabilidad de avales, cheques y transfe	P4 Revisión políticas de cobro de comisiones		100%		100.000	
4.a Implantacion de medidas para la mejora de comision	Explorara nuevas vías de cobro de comisiones	P4 Revisión políticas de cobro de comisiones		100%		100.000	

¿Qué ventajas tiene el uso del cuadro de mando integral?

- Proporciona una visión integral de la organización
- Permite conocer la situación actual de la empresa
- Permite mirar hacia delante de forma proactiva
- Facilita el alineamiento organizativo con la estrategia
- Influye en el comportamiento de las personas clave

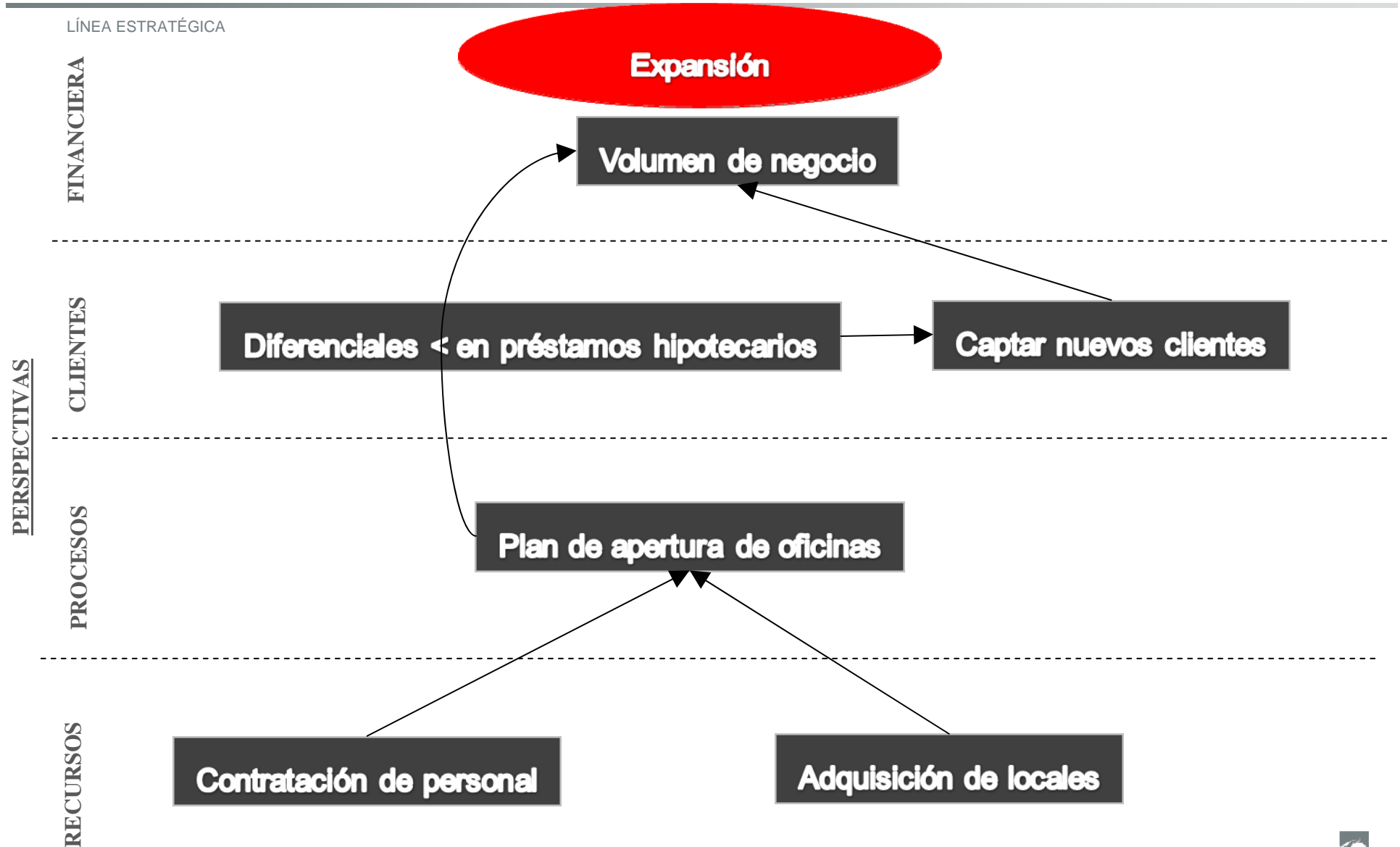
Su principal ventaja es que sirve como herramienta de comunicación de la estrategia

¿Qué requisitos debe cumplir el cuadro de mando integral?

- Deben actuar sobre los puntos críticos de la gestión
- Deben permitir profundizar en el análisis de datos
- Deben procurar un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros
- Deben contener información relevante, actual y fiable
- Deben incitar a la acción

El cuadro de mando es algo más que un sistema de indicadores. En realidad incluye al sistema de indicadores, pero tiene una metodología de construcción diferente.

Ejemplo de mapa estratégico que nos permite leer la estrategia de un banco en expansión



Resumen y conclusiones

Para que un proyecto de CMI tenga éxito existen tres factores clave:

1. **SIMPLICIDAD**: hacer simple algo tan complejo como la estrategia. Nadie se compromete con lo que no entiende
2. **SPONSORSHIP**: de la alta dirección para liderar el cambio de gestión que implica el CMI
3. **TECNOLOGIA ADECUADA**: la tecnología no debe condicionar el proyecto

Además es necesario que:

1. El proyecto parta realmente de la visión estratégica de la compañía
2. Se disponga de un nº razonable de objetivos estratégicos, de 15 a 25 son suficientes
3. Los objetivos estén ligados mediante relaciones causa efecto que “cuenten la estrategia”
4. Exista una buena selección de indicadores estratégicos para cada objetivo (3 suelen ser suficientes)
5. Se prioricen iniciativas y proyectos par conseguir las metas
6. Se definan responsabilidades a todos los niveles



Gracias por su atención