UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva

Año
2014

Autor
Licera, Gloria

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María.**

CITA SUGERIDA
Licera, G. (2014). *Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva.* Villa María: Universidad Nacional de Villa María

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

III CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG

INTEGRACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

VILLA MARÍA

06 y 07 DE NOVIEMBRE DE 2014

ÁREA TEMÁTICA Nº: 3 - LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES

LOS INDICADORES Y LA FORMULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOGRAR CAPACIDAD COMPETITIVA

LICERA, GLORIA: AUTORA Y EXPOSITORA

LOS INDICADORES Y LA FORMULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOGRAR CAPACIDAD COMPETITIVA

PALABRAS CLAVE: Gestión - Estrategia - Indicadores - Control - Decisiones

INTRODUCCIÓN

La información estratégica se puede definir como “el sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización”.

Para hablar de estrategia empresarial debemos ubicarnos en el modelo integral de empresa. Generalmente se estudia a la empresa de manera fragmentada, y es muy importante obtener una visión de síntesis de la acción empresarial. Debe concebirse la empresa como una totalidad que resulte más que la suma de sus funciones.

La incorporación orgánica y sistemática, de herramientas modernas de planeamiento y control superior, tiende a la eficiencia de la gestión empresaria, generando información cuantitativa y cualitativa, orientada a la toma de decisiones.

A partir de esta idea, se han desarrollado una serie de técnicas y enfoques para dar solución a la necesidad de información imprescindible para la toma de decisiones de los usuarios que controlan los recursos.

HERRAMIENTAS DE ESTRATEGIA

Las actividades de la organización se deben ajustar al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta.

Se reconocen tres niveles diferentes en los que las organizaciones formulan sus estrategias.

El primero en el ámbito empresarial, en donde se busca desarrollar una ventaja competitiva sostenible en sus ramas especificas, comercio, industria y/o servicios. Este nivel se enfoca al marco teórico de Michel Porter.

En segundo lugar se dirige la atención al nivel funcional por el cual se rige la administración de las funciones organizativas internas. (Finanzas, costos, comercialización, etc.) para agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de las competencias esenciales. "En este punto aparece en escena la cadena de valor. Aquí es donde se desglosa una empresa en sus actividades de relevancia estratégica para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. " (Michel Porter 1980).

En tercer lugar se dirige la atención hacia las estrategias corporativas o de múltiples unidades de negocios, definidas aquí como aquellas que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de la cartera de empresas o de unidades empresariales de negocio.

Una vez establecidos todos estos conceptos, se procederá al análisis de las diferentes herramientas existentes, orientadas a la implementación y seguimiento de la estrategia empresarial y su vinculación con el sistema de información contable.

Se propone, en este trabajo, el análisis de la herramienta: los Indicadores y la formulación del Cuadro de Mando Integral

ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Para la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, es fundamental antes de emprender el proceso, desarrollar una visión conjunta del objetivo perseguido con esta herramienta, entre todos los representantes de la organización, involucrados en su elaboración y utilización.

Por otra parte, uno de los factores claves del éxito del Cuadro de Mando Integral, es la elección, mantenimiento y actualización de indicadores adecuados a partir de la

identificación de las actividades críticas y el establecimiento de niveles o metas congruentes.

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como un instrumento de la estrategia, siendo los indicadores mecanismos que poseen la función de diagnóstico o la función de dispositivo de mantenimiento de una estrategia, diseñada para obtener excelencia competitiva.

En la gerencia, debe estar instalada la necesidad de rediseño constante del sistema y la formulación de indicadores de gestión que ayuden a tomar decisiones, planteando un enfoque dinámico.

Este enfoque abarca todos los aspectos del cambio organizacional: actividades y sus resultados y recursos humanos.

Ventajas del CMI

La medición de la gestión a través de indicadores de gestión presenta ventajas como:

- Clarificar los objetivos,
- Obtener información sobre actividades realizadas
- Conocer los resultados
- Mejorar la rendición de cuentas
- Controlar y mejorar la utilización de los recursos
- Motivar el funcionamiento e incentivarlo a partir del establecimiento de retribuciones variables en función de los resultados alcanzados.

Una forma de sistematizar la utilización de indicadores está dada por la conocida propuesta del Cuadro de Mando integral de Norton y Kaplan, vista además como una herramienta de aprendizaje organizacional y en pro de adaptación de las organizaciones al cambio.

Características significativas del CMI

Adopta una perspectiva global ya que equilibra los objetivos de corto y largo plazo, los indicadores cualitativos y cuantitativos, los datos previstos con los históricos.

Se construyen con la participación de los directivos en función de su estrategia.

Se estructuran los indicadores en torno a cuatro perspectivas claves: los usuarios, los resultados económicos, los proceso internos y la de los empleados.

A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en la hipótesis que si mejoran los empleados, se produce una mejora en los procesos, y por ende en los resultados económico financieros. Finalmente mejora la satisfacción del usuario.

Aportes del CMI

Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores de gestión que informan sobre la consecución de objetivos y las causas que provocan los resultados obtenidos.

Es muy útil para comunicar la misión a toda la organización. Es necesario comunicar y convencer a toda la organización de la estrategia definida. Para ello utiliza tres elementos:

- Comunicación de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo
- Fijación de objetivos
- Vinculación de objetivos con incentivos

Sirve para que los objetivos de los empleados sean coherentes con los de la organización, ligado a una política de incentivos coherente con la los objetivos y cultura organizacional, así como el perfil de los empleados.

Es algo más que un sistema de información y control. Además, es un sistema de comunicación. El cuadro de mando clásico sería como el control de un piloto de avión,

el CMI sería como un simulador de vuelo, para entrar en comparación con el tablero de mando enunciado inicialmente por algunos autores.

La relación con el proceso de planificación es un elemento fundamental y en este sentido el CMI obliga a integrar el proceso de planificación y presupuestación con la estrategia planteada.

Contribuye a la revisión constante de la estrategia, generando una adaptabilidad al cambio organizacional. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa efecto entre los factores claves e indicadores de una organización y a través del aprendizaje estratégico se puede conseguir lo siguiente:

- recoger la retroalimentación
- revisar hipótesis básicas de la estrategia
- efectuar los ajustes necesarios
- redefinir la estrategia.

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La ventaja del uso de indicadores es que a través de una buena selección puede llegarse a la obtención de un Cuadro de Mando Integral (Conjunto de Indicadores Claves) que permita al ejecutivo un seguimiento constante de la evolución de la empresa, sin tener que desarrollar continuamente complejos análisis y concentrándose solo en aquellos aspectos que merecen puntualmente su atención.

Los indicadores de Gestión son relaciones entre variables financieras y/o no financieras, que indican acerca de la situación de un aspecto de la empresa.

La ventaja del uso de indicadores en el proceso de análisis de la realidad es que en sí mismos ya representan una interpretación numérica de la situación de la empresa.

Las variables financieras que configuran la fórmula o cociente que dan lugar a un Ratio financiero provienen de los Estados Contables de la empresa (Estado de Situación y Cuenta de Resultados) y de otra información extracontable que fuera necesaria.

Es necesario realizar una serie de consideraciones iniciales respecto al uso de Indicadores.

Un indicador único aislado no facilita información suficiente que permita obtener conclusiones validas. Deben seleccionarse una serie indicadores que cubran los aspectos claves en la gestión de la empresa, que permitan evaluar la gestión de la misma, entorno a esas variables claves del negocio.

La comparación entre valores de un mismo indicador en distintos periodos y el análisis de tendencias debe ser la base del análisis a través de Indicadores.

En la comparación entre indicadores de distintas empresas deben tenerse en cuenta las diferencias entre las mismas (volumen, mercados) y de sus respectivos entornos (económico, cultural)

Se propone la inclusión del capital intelectual dentro de los elementos a tener en cuenta en la definición de indicadores del Cuadro de Mando Integral. Los elementos del capital intelectual poseen la capacidad de ser sinérgicos, incrementando el potencial del ente, y es indispensable su identificación y control.

La inclusión de la medición del conocimiento en el diseño del Cuadro de Mando Integral, tiende a la evaluación de una eficiente evaluación asignación de recursos.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que el indicador debe cumplir ciertas cualidades, por lo que es necesario un adecuado monitoreo de los mismos a la luz de los objetivos a cumplir.

Un indicador es útil si posibilita la toma de decisiones de gestión o de control.

Un indicador es relevante si proporciona información que sea capaz de modificar o de confirmar las expectativas de quienes toman las decisiones. Para ello conviene que sea significativo, comprensible y oportuno.

Un indicador es significativo si la información que proporciona está relacionada con las variables críticas de la compañía, esto es, está ligada a características de la empresa que ayuden a entender su proceso de creación de valor.

Un indicador es comprensible si está calculado y presentado con claridad, empleando procedimientos racionales que puedan ser fácilmente entendidos por sus usuarios potenciales.

Un indicador es oportuno si está a disposición de los gerentes tan frecuentemente como sea requerido.

Un indicador es fiable si la información que proporciona es de confianza, es decir, veraz, objetiva y verificable.

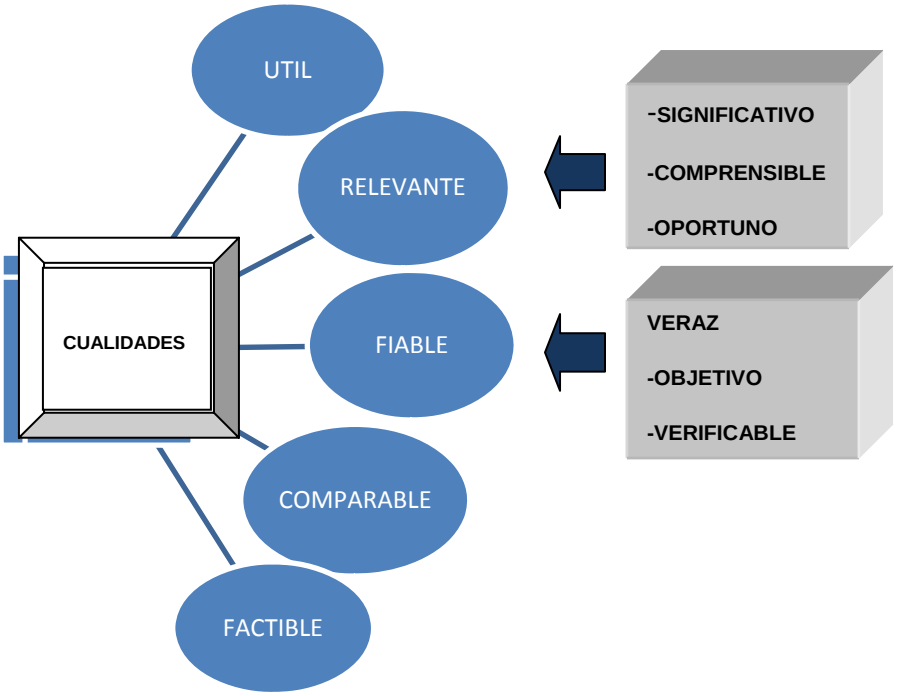
Un indicador es veraz si la información que contiene refleja fielmente la verdadera situación de la empresa en el aspecto al que se refiere

Un indicador es objetivo si su valor no se ve afectado por intereses particulares de las partes implicadas en su preparación.

Un indicador es verificable si es posible comprobar la veracidad de la información que proporciona.

Un indicador es comparable si se ha elaborado y presentado siguiendo criterios homogéneos (generalmente aceptados), de modo que sus usuarios puedan realizar comparaciones tanto en el tiempo como entre compañías.

Un indicador es factible si la información necesaria para construirlo está disponible en los sistemas de información para la gestión de la empresa o si puede obtenerse modificando dichos sistemas con un costo inferior a los beneficios que se derivan del uso del indicador correspondiente.



Partiendo de la propuesta de Kaplan y Norton (1997), podemos clasificar los Indicadores del Cuadro de Mando Integral en los siguientes grupos:

Indicadores de Estructura

Indicadores de Financieros

Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Productividad

Indicadores de Calidad de Servicio

Indicadores de Procesos internos

Indicadores de Formación y Crecimiento

Indicadores de Estructura

En su definición básica, son los que hacen referencia a la composición del activo y del pasivo de la entidad. Estos indicadores sin duda, parten de una concepción estática, que busca sus fuentes de datos en la contabilidad financiera, los que apenas se diferencian del análisis tradicional de los estados contables.

Indicadores Financieros

Muestran la capacidad de la entidad de hacer frente a sus obligaciones con regularidad. Una organización es solvente cuando además de poder enfrentar sus obligaciones, presenta expectativas de beneficios que garantizan su supervivencia en el futuro. Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas y mensurables de acciones realizadas.

Se trabaja especialmente con indicadores tradicionales del análisis financiero.

Indicadores de Rentabilidad

La rentabilidad es la medida del beneficio obtenido respecto al capital invertido. Se observa la efectividad del ente para generar utilidades.

Si el objetivo es determinar márgenes de utilidad, se trabaja con las ventas. Si se pretende obtener una medida de rendimiento, se debe observar el desempeño en relación a alguna medida del tamaño de la inversión.

Indicadores de Productividad

Se entiende por productividad, la capacidad de una persona o cosa de producir algo y se mide de acuerdo a la relación entre los productos resultantes y los consumidos.

En una organización la productividad se relaciona con la eficiencia o sea producción con un mínimo costo, manteniendo los niveles de calidad exigidos.

Indicadores de Calidad de Servicio

Requieren la identificación de los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las acciones vinculadas a ello.

A través de estos indicadores se procura evaluar la calidad de la atención que la entidad le brinda al cliente. En el entorno de competencia creciente actual, la calidad de atención al cliente constituye uno de los valores diferenciales que se debe ofrecer a los clientes.

Indicadores de Procesos Internos

Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas que atraerán y retendrán clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de rendimiento de los accionistas. Se pretende instalar una tares de permanente elaboración de procesos para el logro de los objetivos.

Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción.

Indicadores de Formación y Crecimiento

Identifican la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son los recursos humanos, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los

empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable.

A continuación se proponen una serie de indicadores para cada caso.

INDICADORES DE ESTRUCTURA

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
ESTRUCTURA	ANALISIS DE ESTRUCTURA PATRIMONIAL	PROPORCIÓN DE CADA ELEMENTO ACTIVO Y PASIVO SOBRE EL TOTAL DE ACTIVOS	DESVIOS SOBRE ESTRUCTURA ESTABLECIDA	REVISAR DECISIONES DE INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO Y FIJO Y DECISIONES DE FINANCIAMIENTO
APALANCAMIENTO	DETERMINAR PROPORCIÓN DE ACTIVO QUE SE FINANCIA CON DEUDA	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	ACERCAMIENTO A UN TECHO ESTABLECIDO	REVISIÓN POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO Y DE RETENCIÓN DE UTILIDADES
MOROSIDAD	DETERMINACIÓN RIESGO DE PERDIDAS POR INCOBRABILIDAD	CRÉDITOS VENCIDOS/TOTAL CRÉDITOS	SUPERIOR A PAUTA ESTABLECIDA COMO ACEPTABLE	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO ADECUADAS
ACTIVIDAD INDUSTRIAL	LECTURA GRADO DE VINCULACIÓN CON EMPRESAS RELACIONADAS	PARTICIPACIÓN OTRAS EMPRESAS/FONDOS PROPIOS	DESVÍOS DE POLÍTICA ESTABLECIDA	ANÁLISIS DE CAUSAS – REVISIÓN DE POLÍTICAS

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
SOLVENCIA A CORTO PLAZO	CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	ACTIVOS A CP / PASIVOS A CP	VALOR CERCANO A LA UNIDAD	REVISAR POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO
LIQUIDEZ INMEDIATA	CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	ACTIVOS A CP - INVENTARIOS / PASIVOS A CP	VALOR CERCANO A LA UNIDAD	REVISAR POLÍTICAS DE CAPITAL DE TRABAJO
SOLVENCIA A LARGO PLAZO	CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	ACTIVO TOTAL / PASIVO TOTAL	VALOR MENOR A RANGO ESTABLECIDO	REVISAR POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA	EVITAR DESCALCE EN TENENCIA DE ACTIVOS Y PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	CANTIDAD ACTIVOS EN ME(VENCIMIENTO) VERSUS CANTIDAD ACTIVOS EN ME(VENCIMIENTO	PME >AME	REVISAR TENENCIA DE CAPITAL EN MONEDA EXTRANJERA
UTILIZACIÓN CIRCULANTE	EFICIENTIZAR DE USO DE RECURSOS	TENENCIA DE EFECTIVO OCIOSO	DESVÍO DE RANGO ESTABLECIDO	CONTROL POLÍTICAS DE CAP. DE TRABAJO
PERÍODO DE COBRANZA	EFICIENTIZAR EL USO DE RECURSOS	CUENTAS POR COBRAS/VENTAS MEDIAS	DESVÍO DE RANGO ESTABLECIDO	CONTROL POLÍTICAS DE CAP. DE TRABAJO
COSTO DE COMPRAS	COSTO OPTIMO DE OPERACIONES DE COMPRA	CTO. DE COMPRAS/ COSTO DE MERCAD. VENDIDAS	VALOR CERCANO A LA UNIDAD	REVISIÓN POLÍTICA DE COMPRAS
PROCESO DE NEGOCIACIÓN	MÁXIMO AHORRO EN PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	REVISIÓN ACUERDOS LOGRADOS EN RELACIÓN A NEGOCIOS POSIBLES	ACUERDOS NO CONVENIENTES	REVISAR POLÍTICAS DE NEGOCIACIÓN

INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
RENTABILIDAD ECONÓMICA	MEDIR EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS TOTALES	BAII / ACTIVO TOTAL MEDIO	MENOR A PARÁMETRO OBJETIVO	REVISIÓN POLÍTICAS DE INVERSIÓN
RENTABILIDAD FINANCIERA	MEDIR EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS FINANCIADOS CON CAPITAL PROPIO	BENEFICIO DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS ORDINARIOS / CAPITAL PROPIO MEDIO	MENOR A PARÁMETRO OBJETIVO	REVISIÓN POLÍTICAS DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	MEDIR LO QUE QUEDA POR CADA PESO DE VENTA DESPUES DE CUBRIR EL COSTO	UTILIDAD BRUTA / VENTAS	MENOR A PARÁMETRO OBJETIVO	REVISIÓN PRECIO DE VENTA Y MARGEN DE UTILIDAD

AUTOFINANCIAMIENTO SOBRE VENTAS	MEDIR FONDOS GENERADOS EN RELACIÓN A VENTAS	UTILIDAD NETA + DEPRECIACIONES / VENTAS	MENOR A PARÁMETRO OBJETIVO	REVISIÓN PRECIO DE VENTA Y MARGEN DE UTILIDAD Y RESULTADOS OBT.
AUTOFINANCIAMIENTO SOBRE ACTIVOS	MEDIR FONDOS GENERADOS EN RELACIÓN A ACTIVOS	UTILIDAD NETA + DEPRECIACIONES / ACTIVOS MEDIOS TOTALES	MENOR A PARÁMETRO OBJETIVO	REVISIÓN PRECIO DE VENTA Y MARGEN DE UTILIDAD Y RESULTADOS OBT.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
PRODUCTIVIDAD TOTAL	MEDIR NIVEL DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA	PRODUCCIÓN / CONSUMO	DESVÍO DE PARÁMETRO OBJETIVO	REVISAR CAUSAS DE INEFICIENCIA EN EL USO DE FACTORES PRODUCTIVOS
PRODUCTIVIDAD PARCIAL	MEDIR NIVEL DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA	PRODUCCIÓN / CONSUMO DE UNO O VARIOS FACTORES	DESVÍO DE PARÁMETRO OBJETIVO	REVISAR CAUSAS DE INEFICIENCIA EN EL USO DE FACTORES PRODUCTIVOS
BENEFICIO POR EMPLEADO	MEDIR PRODUCTIVIDAD DE LA ENTIDAD	BENEFICIOS / Nº TOTAL DE EMPLEADOS	DESVÍO SOBRE MEDIA DEL SECTOR	IMPLEMENTACIÓN MEDIDAS CORRECTIVAS
INGRESOS OPERATIVOS POR EMPLEADOS	MEDIR CAPACIDAD DE GENERAR FONDOS	INGRESOS OPERATIVOS / Nº TOTAL DE EMPLEADOS	DESVÍO SOBRE MEDIA DEL SECTOR	IMPLEMENTACIÓN MEDIDAS CORRECTIVAS
ROTACIÓN DE ACTIVOS	UTILIZACIÓN PRODUCTIVA DE SUS ACTIVOS	VENTAS NETAS / ACTIVOS	VALOR MENOR A RANGO ESTABLECIDO	REVISAR POLÍTICAS DE INVERSIÓN
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	UTILIZACIÓN PRODUCTIVA DE SUS ACTIVOS	VENTAS NETAS / ACTIVOS FIJOS	VALOR MENOR A RANGO ESTABLECIDO	REVISAR POLÍTICAS DE INVERSIÓN
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS	EFICIENTIZAR USO DE RECURSOS	VENTAS NETAS / INVENTARIO PROMEDIO	DESVÍO SOBRE RANGO ESTABLECIDO	CONTROL POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

INDICADORES DE CALIDAD DE SERVICIOS

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN: .CALIDAD DE SERVICIOS/PROD. .CALIDAD DE ATENCIÓN	ENCUESTA	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	IMPLEMENTACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS
RETENCIÓN DE CLIENTES	MEDICIÓN CLIENTES LEALES	CLIENTES MANTENIDOS EN EL LARGO PLAZO/ TOTAL CONSUMID	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	IMPLEMENTACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS
INGRESO DE NUEVOS CLIENTES	INCREMENTAR CANTIDAD DE CLIENTES LEALES	VENTAS TOTALES/ VENTAS CLIENTES FIELES	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	IMPLEMENTACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS
CUOTA DE MERCADO	INCREMENTAR LA PENETRACIÓN DE PRODUCTOS EN EL MERCADO	ENCUESTA	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	IMPLEMENTACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS

INDICADORES DE CALIDAD DE PROCESOS INTERNOS

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
EFICIENCIA DE SISTEMAS DE GESTIÓN	DESARROLLAR Y MODERNIZAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	GASTO ADMINIST/ GASTO TOTAL	SUPERA RANGO ESTABLECIDO	CONTROL ÁREAS PERTINENTES
GRADO DE USO DE LOS RECURSOS	MEJORAR EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS (Insta-laciones, espacios, servicios)	ENCUESTA	MENOR A RANGO ESTABLECIDO	ESTABLECER POLÍTICAS DE ADQUISICIÓN, CONTROL Y MANTENIMIENTO DE RECURSOS
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	ORIENTAR LOS PROCESOS A LA SATISFACCIÓN DEL CLENTE Y LA CALIDAD	RELEVAMIENTO CANTIDAD DE RECLAMOS RECIBIDOS	SUPERAR RANGO ESTABLECIDO	CONTROL ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO
SERVICIOS DE POSVENTA	MEJORAR RESPUESTA POR GARANTÍAS	CANTIDAD DE RECLAMOS SATISFECHOS / TOTAL DE RECLAMOS	MENOR A RANGO ESTABLECIDO	CONTROL DE PRODUCCIÓN – ENTRENAMIENTO DE PERSONAL SERVICIOS DE POSVENTA
NUEVAS NECESIDADES DETECTADAS	ENTENDER NECESIDADES DEL CLIENTE	HERRAMIENTAS DE MARKETING	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES NO SATISFECHAS	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
RETENCIÓN DE CLIENTES	GENERAR CONFIANZA EN EL CLIENTE	CONTROL DE LEALTAD DE CLIENTES	MENOR A RANGO ESTABLECIDO	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A CLIENTES CLAVE

PRECIOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS	PRECIOS CERRADOS Y ATRACTIVOS	ANÁLISIS DE PRECIOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS	ANÁLISIS DE PRECIOS DE PRODUCTOS O SERVICIOS MEDIOS DEL MERCADO	CONTROL DE ESTRATEGIA DE COSTOS
PRODUCTIVIDAD	VENTAS NO REALIZADAS	CANTIDAD DE PEDIDOS SUSPENDIDOS	SUPERAR RANGO ESTABLECIDO	CONTROL ÁREAS PERTINENTES

INDICADORES DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

INDICADOR	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ALERTA	ACCIONES E INICIATIVAS
INGRESOS POR EMPLEADO	EFECTIVIDAD DEL PERSONAL	INGRESOS TOTALES / CANTIDAD DE EMPLEADOS	NO ALCANZA RANGO ESTABLECIDO	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	MEJORAR AMBIENTE DE TRABAJO	ENCUESTA	BAJA SATISFACCIÓN	ELABORACIÓN DE PROGRAMAS EN FORMA CONJUNTA CON EMPLEADOS
ESTADO VALORES CORPORATIVOS	MANTENER VALORES DESCRIPTOS EN LA VISIÓN EMPRESARIAL	ENCUESTA	DESVÍO O DESCONOCI-MIENTO DE VALORES CORPORATIVOS	IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CONCIENTIZACIÓN
DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS Y DE PRODUCTOS ENRIQUECIDOS	IDENTIFICAR NUEVOS PRODUCTOS Y DE PRODUCTOS ENRIQUECIDOS	CANTIDAD DE NUEVOS PRODUCTOS Y DE PRODUCTOS ENRIQUECIDOS EN PERÍODO DE TIEMPO	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	REVISIÓN PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
HORAS DEDICADAS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	CONTROL DE HORAS DEDICADAS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	MEDICIÓN DE HORAS	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	REVISIÓN PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
ACCIONES DE PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	GENERAR ACCIONES DE PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	CANTIDAD DE DECISIONES VINCULADAS A PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	DESVÍO SOBRE OBJETIVOS DEFINIDOS	REVISIÓN Y GENERACIÓN DE PROGRAMAS

CONCLUSIONES

Hoy la empresa se encamina hacia objetivos, no solo de rentabilidad y subsistencia, sino a otros como: sustentabilidad, responsabilidad empresaria y social, inteligencia y posicionamiento. Hoy se debe hablar de rentabilidad de la gestión y para el logro de estos objetivos es necesario, la definición de una estrategia.

El concepto de estrategia empresarial es, no solo una energía tendiente a orientarnos a cómo enfrentar al enemigo, por ejemplo un competidor, sino que se trata de la instrumentación de la política a través de la generación de actividades para alcanzar los objetivos.

Una de las herramientas de gestión estratégica es el Cuadro de Mando Integral.

Para la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, es fundamental previamente, desarrollar una visión conjunta del objetivo perseguido entre todos los representantes de la organización, involucrados en su elaboración y utilización.

Por otra parte, uno de los factores claves del éxito del Cuadro de Mando Integral, es la elección, mantenimiento y actualización de indicadores adecuados a partir de la identificación de las actividades críticas y el establecimiento de niveles o metas congruentes.

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como un instrumento de la estrategia, siendo los indicadores mecanismos que poseen la función de diagnóstico o la función de dispositivo de mantenimiento de una estrategia, diseñada para obtener excelencia competitiva.

El permanente monitoreo del gran caudal de información, es la base del funcionamiento de todo este planteo. La correcta planificación, la identificación inmediata de señales de alerta, la medición de desvíos sobre los parámetros trazados y, en general, todo alejamiento de los objetivos, debería dar origen a acciones correctivas, cambios de conductas, adecuación de recursos, reprogramación de actividades y todo tipo de prácticas, en las que se requiere la sinergia de equipos interdisciplinarios, comprometidos con la estrategia de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

CARMONA MORENO, S.) LA CRISIS DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA ESPAÑOLA, EN CARMONA MORENO, S. (ED.): CAMBIO TECNOLÓGICO Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN. MADRID, ICAC: 483-542. (1993)

GARCÍA, N; FRASCHETTI, M., BILBAO, A., GASÓ, I.; SADER, G; LICERA, G; Y OTROS. CONSIDERACIONES BÁSICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA PYME.. AREA TÉCNICA. XX JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CONTABILIDAD. PÁGINA 101 TOMO 1. (1999)

HENDRIKSEN, E. . TEORÍA DE LA CONTABILIDAD. ED. UTEHA. (1994)

KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P.. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. EDICIONES GESTIÓN 2000. ESPAÑA. (1997)

KAPLAN, R. Y COOPER, R. . COSTE Y EFECTO. BARCELONA: GESTIÓN 2000. (1999)

KRIPPENDORFF, K. A RECURSIVE THEORY OF COMMUNICATIONS . IN D. CROWLEY AND D. MITCHELL (EDS.), COMMUNICATION THEORY TODAY (PP. 78-104). STANFORD: STANFORD UNIVERSITY PRESS. (1994)

LAZZATTI, S. EL PROCESO DECISORIO. ENFOQUE, MÉTODO Y PARTICIPACIÓN. ED. MACCHI. ARGENTINA. (1997)

LIMONE ARAVENA, A. CONTABILIDAD Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DEL NUEVO ENFOQUE EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. REVISTA DO MESTRADOI EM ADMINISTRAÇAO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL. IMPRESIÓN UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ. (2003)

MACHADO, MARCO A. NUEVA CONTABILIDAD: DE LA MEDICIÓN DE LA UTILIDAD AL CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD. TRABAJO PUBLICADO EN http://actualicese.com/editorial/recopilaciones/_Memorias/Bogota/MarcoAntonioMachado.doc. (2006)

PORTER, T. Y BURTON, JC. AUDITORÍA. UN ANÁLISIS CONCEPTUAL. EDITORIAL DIANA. MÉXICO. (1981)

SADER, G., TISSERA P. LA INFLUENCIA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE ESTRATÉGICA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. REVISTA XXII CONGRESO NACIONAL DEL ADENAG. (2006)

TUA PEREDA, J. LECTURAS DE TEORÍA E INVESTIGACIÓN CONTABLE: LA INVESTIGACIÓN EN CONTABILIDAD UNA REFLEXIÓN PERSONAL. PUBLICACIÓN DEL CENTRO INTERAMERICANO JURÍDICO FINANCIE ALVAREZ HECTOR, (1995) . FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ED. EUDECOR. ARGENTINA. (1996)

VINITZKY, G. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTOS. ED. TESIS. ARGENTINA. ANDREU, R ET AL (1986).

VINITZKY, G. ESTRATEGIA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. ED. MC. GRAW- HILL. SEGUNDA EDICIÓN (1996).