

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PROCEDIMIENTO PARA SU APLICACIÓN EN EMPRESAS COMERCIALES.

Dra. C. Noyla Machado Noa. [noyla@fce.uclv.edu.cu](mailto:noyla@fce.uclv.edu.cu)

Profesora Auxiliar.

Directora del Centro de Estudios de Dirección Empresarial.

Universidad Central de Las Villas

## RESUMEN

En el trabajo se presenta el procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral y su aplicación a empresas comerciales, fundamentalmente del sector bancario y de las tiendas recaudadoras de divisa.

Parte en su concepción del diseño estratégico de la organización para comenzar todo el proceso de diseño y aprendizaje continuo en la construcción de los indicadores de desempeño estratégico. Persigue la búsqueda de coherencia entre la proyección estratégica y los indicadores que se utilizan para su control, así como la aplicación a los diferentes niveles de la organización.

## PALABRAS CLAVES:

Cuadro de mando integral, organizaciones, estrategia, planificación estratégica

## INTRODUCCIÓN.

Luego de 10 años de aplicación de la Dirección Estratégica y por Objetivos en las organizaciones cubanas, se ha podido constatar mediante investigaciones de especialistas en dirección del país y en particular del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, que se ha avanzado en la aplicación de la DPO y la Planeación Estratégica; sin embargo, una de las principales limitantes de la implantación exitosa es la falta de integración con el resto de los subsistemas, técnicas, herramientas, y procedimientos y muchas veces se aprecian contradicciones entre la estrategia y los planes fijados para la organización; existe una marcada tendencia hacia el corto plazo y no se propician análisis destinados a evaluar la forma en que se genera valor a productos y servicios en los colectivos laborales.

En este sentido la búsqueda de coherencia entre la estrategia y el sistema de gestión de la empresa, se convierte en uno de los temas clave de

las organizaciones; y se hace necesaria la aplicación de herramientas integrales que responda a esta situación actual.

Por tal razón, en el presente trabajo se presenta el procedimiento diseñado para la implantación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de implementación estratégica; que facilite la coherencia y convergencia de objetivos e indicadores en diferentes perspectivas y niveles con una óptica integral, descentralizada y participativa en empresas comerciales de Villa Clara, específicamente las tiendas recaudadoras de divisas y el sector bancario.

Los resultados que se presentan son el resultado de más de cinco años de investigación de la autora, y que se materializan en los resultados alcanzados en estas organizaciones de la provincia en el país. La aplicación de herramientas para el control estratégico en el contexto de la red de comercio minorista le permite a la dirección de estas instituciones, centrarse en el análisis integral y

polifacético para el cumplimiento de los objetivos, de manera que se contribuya al desarrollo del control en factores clave de éxito.

Se trata entonces de adoptar una perspectiva global que equilibre los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios y los datos previsionales con los datos históricos. A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en unos mejores resultados, lo que ha de repercutir en clientes más satisfechos, influyendo en la calidad de los servicios prestados a clientes y en consecuencia una mayor visibilidad y rentabilidad del centro.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversas técnicas entre las que se encuentran las encuestas, cuestionarios, entrevistas y consultas a expertos en la temática, revisión documental y bibliográfica y observación.

## **DESARROLLO**

La implementación de la Estrategia constituye un proceso complejo que implica transformaciones en las habilidades, aptitudes y estructura que necesita del apoyo y la participación de todos para su cumplimiento efectivo. Entre los factores que deben considerarse para su implementación se encuentran (Machado, 1999):

- 1) Conocimiento y comprensión de la misión, la visión y los valores compartidos por todo el personal de la organización.
- 2) Retroalimentación estratégica, de cómo cada área, departamento, persona desde su puesto, está contribuyendo a alcanzar el resultado previsto.
- 3) Establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, reflejado en la existencia de

indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral, constituye una herramienta del Control de Gestión para alinear los esfuerzos de cambio en torno a la Visión que permite:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia a todos los niveles.
- Determinar los Factores Clave de Éxito en la organización.
- Determinar indicadores pasados y futuros de las diferentes perspectivas de la organización para comprender los resultados y actuar en consecuencia. Identifica las relaciones causa efecto entre indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **PROCEDIMIENTO PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **Paso 1: Compartir y ajustar la misión y la visión de la empresa.**

El objetivo de este paso consiste en someter a una discusión en el equipo de dirección de la organización de las categorías básicas de la estrategia. En este análisis se promueve el intercambio sobre:

- Los criterios de valor que se generan al cliente.
- Grado de desagregación y conocimiento de la estrategia en los miembros de la organización.
- Si están o no expresados en la actual misión y visión los principales valores de la organización.

Un aspecto importante a considerar es si la división posee una estrategia coherente. Sin una base estratégica sólida, lo que se haría en el Cuadro de Mando Integral es la suma de un conjunto de indicadores financieros y no financieros relacionados con la organización.

El Cuadro de Mando Integral, es parte de un enfoque integrado de gestión que proporciona medios y medidas reactivas y preactivas para alcanzar el éxito en una organización. Al enfocarse en la misión, visión y valores de una organización, se pretende la

articulación de la proyección con la ejecución, es decir, buscar a través del análisis de las relaciones causa efecto, la traducción de la estrategia a la realidad de la gestión, y así compulsar a cambios de comportamiento en la organización.

El resultado final de este paso es la búsqueda de consenso en el equipo directivo de los principales propósitos estratégicos de la organización, la identificación clara de qué necesitan los clientes, las principales estrategias para dar respuesta a esta realidad y como se genera valor en función de las expectativas de los clientes.

## **Paso 2: Determinar los Factores Clave de Éxito en la organización.**

La selección de los FCE es crucial a los efectos de identificar los aspectos que llevan el éxito o fracaso de una estrategia, así como para desarrollar los indicadores de desempeño en ellos. Identificar FCE implica:

- Centrar la atención y los recursos de la organización en lo que realmente es importante.
- Adecuar los sistemas de planificación y control a los FCE; de manera que se mantenga informado a los directivos sobre el comportamiento de estos y sus implicaciones para la organización.
- Flexibilidad y dinamicidad, pues a medida que evoluciona o cambia el contexto de la organización, los factores claves de éxito varían.

La determinación de los FCE se realiza a través del método estructural (que favorece la determinación de la interdependencia de un factor sobre otro, basado en los criterios de Motricidad<sup>1</sup> y Dependencia<sup>2</sup>, como apoyo a la toma de decisiones

<sup>1</sup> Motricidad: Viene determinada por las veces que un factor influye sobre los restantes.

<sup>2</sup> Dependencia: Grado en que cada factor se ve afectado por la influencia de otro. Es decir, el factor puede manifestarse con mayor o menor intensidad en la medida en que otro factor influya sobre él y pueda modificarlo.

estratégicas y el desarrollo del Control de Gestión.

Para la identificación de los factores que influyen en el desarrollo del negocio se recopilaron mediante las técnicas de encuestas y entrevistas los criterios de directivos; que fueron sometidos al grupo de expertos seleccionado con el objetivo de alcanzar consenso, y proceder al establecimiento de las relaciones entre los factores. La influencia de un factor sobre otro puede ser real, nula y/o potencial; en dependencia de su acción sobre los restantes, lo que lleva a determinar su nivel de dependencia y motricidad.

A partir de este resultado se confecciona el gráfico que interrelaciona cuatros zonas en la organización atendiendo al peso específico de cada factor por su dependencia y motricidad. Las características de las zonas se muestran en el siguiente cuadro, considerándose como los FCE los comprendidos en la zona de poder y conflicto. [

## **Paso 3: Alineación de los objetivos estratégicos con los Factores Clave de Éxito y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**

Se procede, en este paso es determinar si los objetivos estratégicos de la división son coherentes y responden a los FCE y las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral o si es necesario proyectar nuevas perspectivas en función de las características propias de la organización.

Las fuentes de información para este paso son diversas y entre ellas se encuentran los informes anuales, informes comparativos, las declaraciones estratégicas, los proyectos a ejecutar, informes de consultorías y controles realizados, información sobre la competencia, historia de la organización y el expediente de perfeccionamiento empresarial.

Godet, 1996; Mojica, 1998].

*Cuadro 5. Clasificación de Factores atendiendo a nivel de motricidad y dependencia.*

ZONA	CARACTERISTICAS
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta motricidad</li> <li>• Baja dependencia</li> <li>• Muy fuertes y poco vulnerables.</li> <li>• Cualquier afectación en ellas afecta todo el sistema.</li> </ul>
Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta motricidad.</li> <li>• Alta dependencia</li> <li>• Fuertes pero vulnerables.</li> <li>• Los cambios en ellas afectan los factores de salida y a ellas mismas.</li> </ul>
Salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son productos de todas las anteriores.</li> <li>• Baja motricidad.</li> <li>• Alta dependencia.</li> </ul>
Problemas Autónomos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No influyen significativamente sobre las otras.</li> <li>• No dependen significativamente de las otras.</li> <li>• Poca motricidad.</li> <li>• Poca dependencia.</li> </ul>

El objetivo fundamental del análisis es la búsqueda de coherencia entre las distintas áreas de la empresa. Luego se realiza un análisis de los principales temas estratégicos como crecimiento, rentabilidad, calidad, competitividad de los precios, innovación, políticas de personal, entre otros y que responden a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los criterios de valor que deseo entregar a los clientes?

¿Qué debo hacer con eficiencia y eficacia en mis procesos claves para dar más valor a los clientes?

¿Cuáles son los procesos internos claves para la generación de este valor a los clientes?

¿Cuáles son las nuevas habilidades y actitudes que necesita el personal para entregar ese valor a los clientes?

¿Qué efectos económico-financieros esperamos que se produzcan en esa entrega de valor a los clientes?

La vía para obtener esta información primaria son las entrevistas individuales que se realizan con los directivos de la organización en torno a los temas

planteados con anterioridad. Con las entrevistas se logra un objetivo explícito que es la introducción del concepto Cuadro de Mando Integral a la alta dirección y obtener su opinión sobre la estrategia de la organización y la forma en que puede traducirse a objetivos e indicadores para el cuadro de mando.

Con toda la información obtenida, se prepara una ronda de trabajo en equipo para presentar al consejo de dirección los resultados de las mismas, los que se someterán a debate para definir y/o aprobar los temas estratégicos de la organización.

El resultado final de este paso es la presentación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con sus FCE y los objetivos estratégicos asociados.

### **Paso 3: Selección de Indicadores por perspectivas.**

Para la determinación de los indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral se parte de la identificación de la brecha informativa

entre los indicadores existentes en la actualidad y las necesidades informativas en función de los temas estratégicos por perspectivas.

Luego se procede a identificar para cada tema estratégico central, la forma en que mejor se expresa la intención del objetivo estratégico asociado. A su vez se identificarán los vínculos claves entre los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, es decir, determinar la forma en que cada

indicador afecta a los demás. De aquí que estén presentes en la organización indicadores de causa y de efecto.

Los indicadores de causa se corresponderán con los indicadores guías de proceso que explican la manera en que se está trabajando para alcanzar el objetivo (indicadores futuros); mientras que los de efecto se identifican con los de resultados y expresan en que medida se ha alcanzado el objetivo previsto (indicadores pasados) (Ver tabla 2)

	Pasados	Futuros
Definición	Indicadores que miden los resultados al final de un periodo y que normalmente caracterizan a los resultados históricos.	Indicadores que impulsan o llevan a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias.
Ejemplos	Cuota de mercado. Ventas. Satisfacción de los empleados.	Horas pasadas con los clientes. Propuestas escritas. Absentismo.
Ventajas	Fáciles de identificar y captar.	Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados.
Obstáculos	Históricos por naturaleza, no reflejan las actividades actuales, les falta poder de predicción.	Pueden ser difíciles de identificar y captar, frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa.
<b>El cuadro de mando integral debe contener una combinación de indicadores pasados y futuros de la actividad.</b>		

Tabla 2 Indicadores pasados y futuros del Cuadro de Mando Integral.

Para la determinación de los indicadores se parte de los criterios:

Vinculación a la estrategia: Los indicadores definidos tienen que tener impacto en la estrategia.

Sencillez: Fácil de manejar y consultar, debe estar constituido por el menor número posible de indicadores, concentrándose en los que son vitales, para el logro de las metas y estrategias previstas.

Integralidad: Considera indicadores de distinta naturaleza, acorde a las actividades críticas de la división; incorporándolos no solo con los

resultados globales, sino además, con los individuales.

Accesibilidad: Los indicadores seleccionados, aunque sean nuevos en la organización deben ser disponibles a partir de información que se pueda disponer en la empresa, y que sea transmitido fácilmente a todos los usuarios finales de esa información.

Relevante: Deben mostrar con exactitud el proceso u objetivo que se intenta evaluar.

Como puede apreciarse la determinación de estos indicadores requiere por parte de los directivos, un cierto grado de dominio de la actividad

que realizan y una capacidad integradora que permita encadenar tanto informaciones cualitativas como cuantitativas en un sólo sistema que facilite al nivel más bajo (trabajador) los elementos de comparación necesarios para evaluar sus resultados.

#### **Paso 4: Arquitectura del sistema de indicadores**

Con el resultado del paso anterior, se procede a la determinación de la Arquitectura del Sistema de Indicadores, la cual parte de la definición de las fichas informativas para cada indicador.

Las fichas informativas presentan la siguiente estructura:

- Antecedentes del Indicador: Incluye la perspectiva del indicador, el nombre y número del indicador, el propietario (persona o departamento que brinda la información), la estrategia sobre la que influye el indicador, el objetivo al cual tributa y la descripción (para mostrar la esencia de la medida).
- Características del Indicador: Captan los aspectos del indicador necesarios para iniciar a presentar los resultados. Incluye si es un indicador pasado o de futuro (si mide un resultado o impulsa la actividad), frecuencia, tipo de unidad de medida y el rango de resultados esperados.
- Cálculo y especificaciones de datos: Es la información más importante, y la más difícil de conseguir. Incluye la forma de cálculo, la fuente de los datos, la calidad de los datos y el recolector de datos (persona que dentro del área responsable, brindará la información para el cálculo)
- Información sobre la actividad: Se presentan las metas futuras y las iniciativas para alcanzar las mismas. Incluye la línea de base, es decir, los datos de partida, las metas o grados de mejora del indicador y las iniciativas para desarrollar el indicador.

#### **Paso 5: Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral.**

Corresponde a la interconexión de los cuadros de mando integral para las diferentes áreas de la organización,

desde la alta dirección hasta las unidades comerciales. Muestra la forma en como se logran los objetivos e indicadores de la división en los niveles operativos.

Se parte de la elaboración de la Matriz OVAR para la concatenación de objetivos estratégicos, variables de acción y responsables por la ejecución. Luego, se desagregan variables de acción como objetivos para los niveles inferiores, a los que se les determinan por las cuatro perspectivas **indicadores de resultado y de guía de proceso**. Además se presenta el árbol de indicadores estratégicos de la empresa que guía los análisis posteriores de los resultados de la organización.

#### **Paso 6: Definición de las formas de acción a partir de la implantación del Cuadro de Mando Integral.**

La esencia de este paso consiste en la definición del marco de acción para la interpretación de los indicadores vinculados a la estrategia y en especial, el desarrollo del proceso de análisis.

El proceso de análisis de los resultados tiene como finalidad determinar aquellos aspectos que inciden de manera significativa en los resultados, estableciendo las relaciones causa efecto en el desempeño actual o futuro de la institución, evitando realizar análisis basados solo en los efectos lo que afectaría en todo momento la implementación exitosa de la estrategia prevista. Las relaciones entre los indicadores no se manifiestan en la práctica de una forma estática; sino que son dinámicas en la que la habilidad del directivo para interrelacionar y evaluar las condiciones específicas constituye una fortaleza para el éxito de la organización.

El proceso comprende dos enfoques; el cualitativo, se encarga de evaluar las percepciones de los clientes tanto internos como externos de la organización así como de sus proveedores; se medirá fundamentalmente por indicadores cualitativos, encuestas, entrevistas y

cuestionarios y el cuantitativo que comprende la relación plan - real - desviaciones en el marco económico-financiero de la división.

Con la aplicación del control por excepción y el selectivo, se hará énfasis en aquellos indicadores que presenten problemas para su cumplimiento; con el objetivo de investigar si es por razones de la organización o se precisa de un cambio de estándar debido a nuevas condiciones de funcionamiento que afectan (positiva o negativamente) el logro del objetivo previsto.

De forma general, el proceso de análisis tiene 4 fines fundamentales para el directivo, ellos son:

- ♦ Informar a los directivos sobre el desempeño de la organización y la contribución de cada área al logro de las metas previstas.
- ♦ Alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos, mediante la coordinación de todos los esfuerzos de la institución a la consecución de los objetivos.
- ♦ Evaluar si convergen o no las metas individuales con las

departamentales y estas últimas con las de la institución.

♦ Motivar a los directivos y trabajadores a la consecución de las metas previstas con el fin de lograr una verdadera implicación de directivos y trabajadores en la gestión de la división.

En el Anexo No. 1 se presentan los resultados de la aplicación del CMI en las distintas empresas comerciales en que se aplicó el trabajo:

El procedimiento fue aplicado en la Cadena de Tiendas TRD Caribe, División Centro; Sociedad Meridiano de Cubase y en Artex. Los resultados de su aplicación arrojaron que:

Es difícil cuantificar los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento, por tal razón al realizar el análisis costo beneficio se proyectan estos últimos en tangibles y no tangibles, para facilitar la evaluación del impacto del trabajo, aspectos que fueron corroborados con expertos.

1. Gastos ( en pesos)	CUC	MN	UMT
• Gasto de Salario	-	425.00	425.00
• Gastos de Materiales	160.00	-	160.00
• Otros Gastos	-	80.00	80.00
• Gastos de Formación	460.00	740.00	1200.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>620.00</b>	<b>1245.00</b>	<b>1865.00</b>

Los costos totales de la investigación a realizar se calculan por valor de \$ 1865.00 pesos, con un componente en divisas de 620.00 CUC. Solo por considerar un incremento en las ventas respecto a años anteriores de 0.5% equivale a 185 000.00 CUC al año, con un promedio mensual en el orden de 15416.00 CUC, lo que evidencia que en periodo de 9 días se habrá recuperado la inversión de la investigación, demostrando lo rentable que resulta el desarrollo de la misma y la contribución a las mejoras en los resultados de TRD Caribe División Territorial Centro.

Dentro de los beneficios intangibles reconocidos por el consejo de dirección, se encuentran:

- Potenciar el trabajo de capacitación y desarrollo del personal, incluidos los dirigentes.
- Mejorar los análisis de los resultados, al ejecutarlos desde una perspectiva polifacética.
- Posibilita el desarrollo del mecanismo de evaluación de desempeño en correspondencia con el grado de cumplimiento de los objetivos y el nivel de contribución a las metas organizacionales.

Con relación al procedimiento se le aplicó una encuesta a los expertos que

corroborar la factibilidad de su aplicación en la realidad empresarial

cubana.

Afirmaciones	Moda
1. Es factible aplicar en las organización objeto de estudio	5
2. Posee capacidad de respuesta a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.	5
3. Contribuye a la participación de trabajadores en el proceso de gestión de la división.	5
4. Garantiza el mejoramiento continuo del desempeño de la organización.	4
5. Propicia la adecuación a cada organización objeto de estudio.	5
6. Integra técnicas para el análisis estratégico, táctico y operativo.	5
7. El ordenamiento de las etapas tiene carácter lógico.	5
8. Facilita la discusión y análisis de resultados en los diferentes niveles de la organización.	5

## CONCLUSIONES

1. Luego del análisis debidamente realizado, se puede afirmar que el CMI se revela como el instrumento de gestión que facilita la convergencia de objetivos en la organización por su adaptabilidad a las condiciones concretas de las organizaciones y la flexibilidad en sus análisis.

2. El procedimiento propuesto parte del enfoque sistémico para la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Su punto de partida es la visión de la organización y el centro del análisis la integración de indicadores cualitativos y cuantitativos enfocados en la estrategia.

3. La aplicación práctica del Procedimiento demostró que el mismo integra la Estrategia con un conjunto de indicadores en todos los niveles de la organización de forma coherente en función de los FCE. Como resultado final se obtienen los indicadores por perspectivas, así como las relaciones causa efecto entre ellos.

4. Los resultados de la aplicación práctica del procedimiento para el Cuadro de Mando Integral, demostraron la factibilidad de su utilización, en el mejoramiento de la gestión de los objetos de estudio; lo cual unido al criterio de los expertos y el análisis económico realizado,

evidenciaron los beneficios que este aporta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Machado Noa, Noyla. El Control de Gestión desde la perspectiva del Perfeccionamiento Empresarial. Revista BETSIME. Enero-Marzo 2001.
2. Machado Noa, Noa. Perfeccionamiento del Control de Gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis de doctorado. 2003.
3. Niven. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Editorial McGraw Hill. 2002.
4. Kaplan, David. Creando el Cuadro de Mando Integrado en las organizaciones. Artículo publicado en Internet [www.bscl.com](http://www.bscl.com)
5. Kaplan, & Norton. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Mc Graw Hill. 2002
6. Lorino, Philip. El Control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades. Editorial Algaomega. 1996.



# ANEXO 1 APLICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

## TRD CARIBE

**Misión:** Sumar clientes, ventas y aportes.

**FCE División TRD Caribe Centro:**

1. Orientación al cliente.
2. Eficiencia Económica
3. Red de distribución.
4. Motivación y compromiso del personal
5. Previsión y rapidez de acción.

Tabla 1. Resultados de la alineación de FCE y objetivos estratégicos con los temas clave CMI.

Preguntas	Respuestas	FCE asociado	Objetivos Estratégicos Asociados
¿Cuáles son los criterios de valor que deseo entregar a los clientes?	-Atención -Permanencia/ diversidad -Aceptación precio-calidad	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Alcanzar no menos del 85% de satisfacción del cliente.</b> <b>Alcanzar una estabilidad en los productos estrellas por encima del 90% en Mercado y Perfumería e Higiene y no menos del 80% en las restantes secciones.</b>
¿Cuáles son los procesos claves para la generación de este valor a los clientes?	-Compras -Logística (reaprovisionamiento)	<b>Red de distribución.</b> Previsión y rapidez de acción	<b>Logra como Inventario Medio 6 millones USD.</b>
¿Qué debo hacer con eficiencia y eficacia en los procesos claves para dar más valor a los clientes?	-Ciclo reaprovisionamiento(cada 7 días) - Gestión de la calidad	Red de distribución (logística)	Diseñar el sistema de gestión de la calidad en función de las normas ISO 9000. <b>Alcanzar una rotación de Inventario de al menos 2.93 Veces</b>
¿Cuáles son las nuevas habilidades y actitudes, así como condiciones que necesita el personal para entregar ese valor a los clientes?	-Compromiso con la organización. -Profesionalidad y rendimiento.	Motivación y compromiso del personal.	Elevar el nivel de compromiso, rendimiento y profesionalidad de los recursos humanos, expresado en un nivel de fluctuación no mayor al 12%, la ventas por trabajador en 144, y un nivel de satisfacción de 4.2 en una escala de 5.
¿Qué efectos económico-financieros se espera que produzca esa entrega de valor a los clientes?	-Aumentar las ventas. -Aumentar el control de los costos -Mejorar el ciclo de reaprovisionamiento. -Cumplir compromiso de aportes.	Eficiencia Económica	Alcanzar un crecimiento en las ventas de un ---% con relación al año anterior. Lograr utilidades de <b>20.4 centavos y coeficiente de gastos totales (USD) / ventas: 0,55</b> <b>Alcanzar una cuota de mercado entre el 30 % y 37%. .</b>

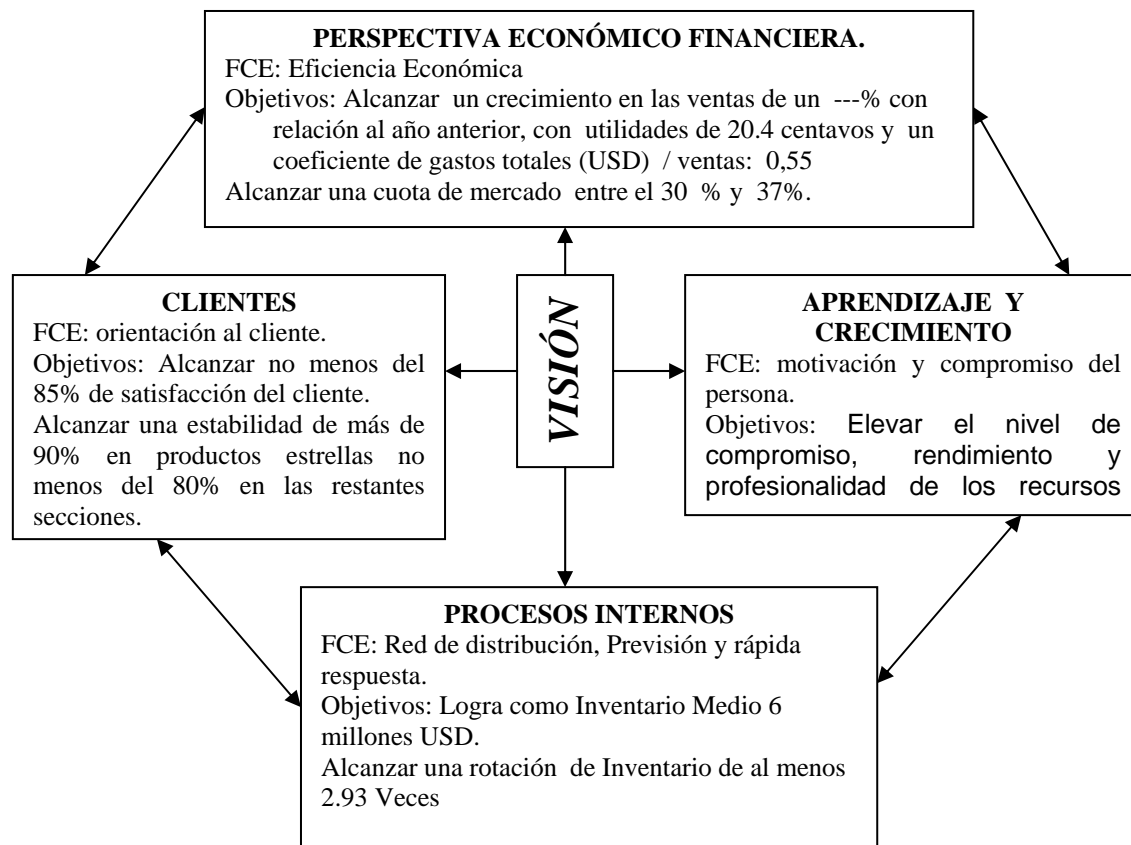


Figura 1 Relación Perspectiva, FCE y objetivo del CMI para la División TRD Caribe Centro.  
 Fuente: Elaboración Propia

Indicadores por perspectivas:

<p><b>Clientes.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del cliente</li> <li>2. Grado de estabilidad de productos.</li> <li>3. Número de quejas de clientes.</li> </ol>	<p><b>Procesos Internos.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Inventario medio.</li> <li>10. Rotación de Inventario</li> <li>11. Pérdidas por inestabilidad de los productos estrellas.</li> </ol>
<p><b>Aprendizaje y Crecimiento.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Satisfacción del empleado.</li> <li>5. Inversión en formación del empleado</li> <li>6. Ingreso por trabajador.</li> <li>7. Fluctuación laboral.</li> <li>8. Retención personal clave.</li> </ol>	<p><b>Económicos-Financieros.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Crecimiento de las ventas</li> <li>13. Cuota de mercado</li> <li>14. Margen de Utilidad sobre las ventas.</li> <li>15. Gasto de operaciones por peso de venta</li> </ol>

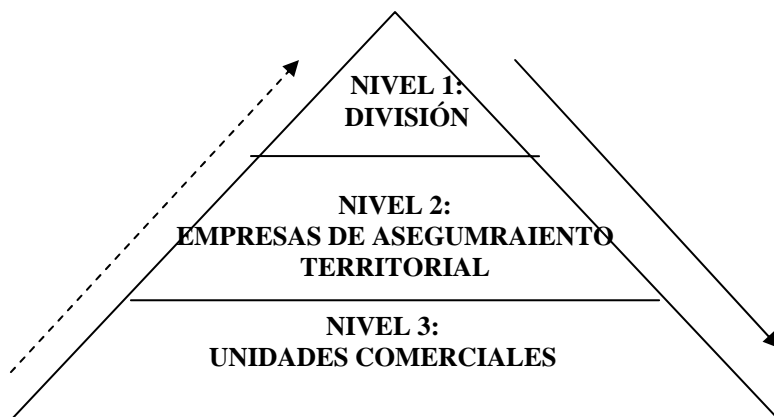
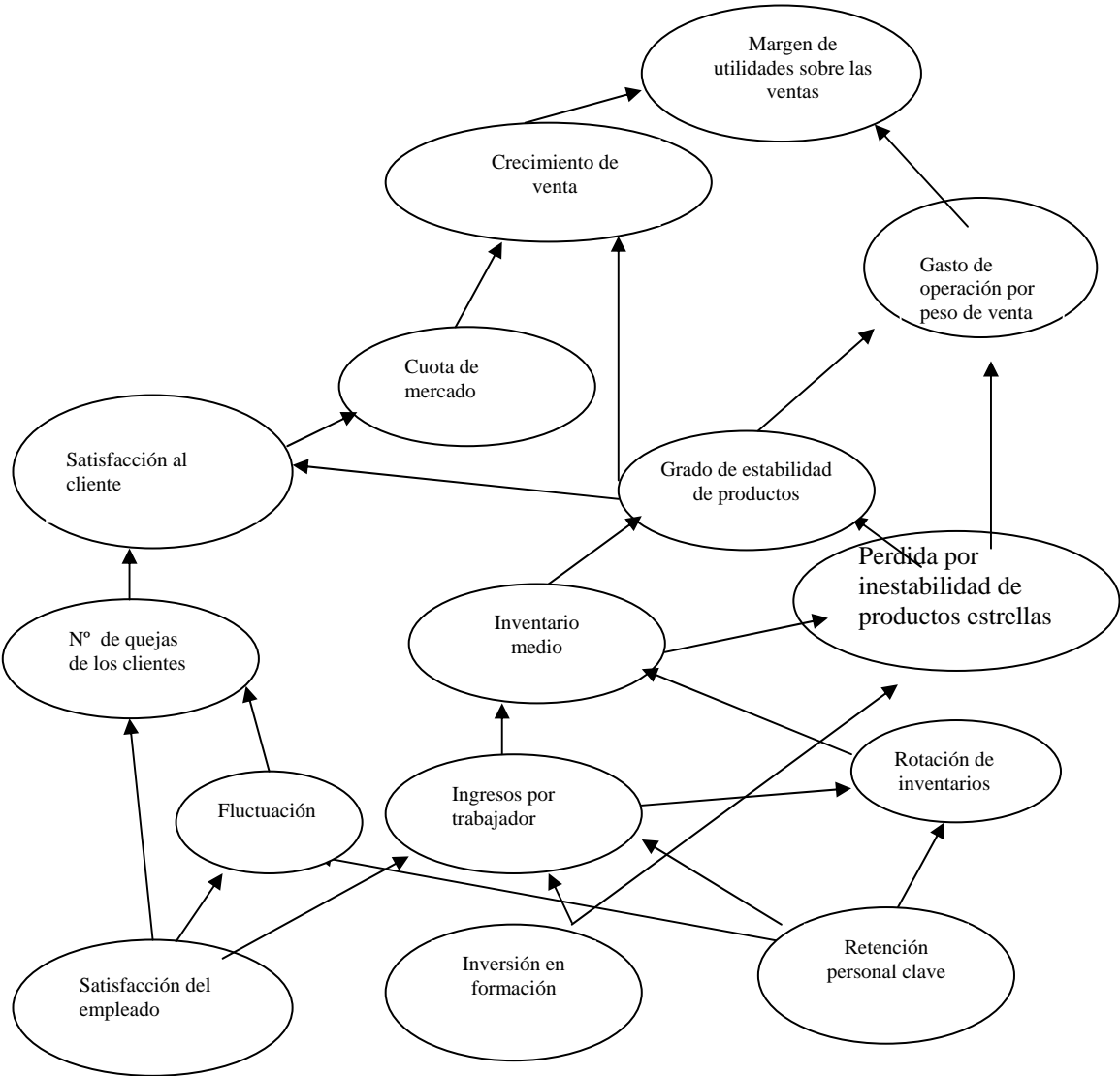


Figura ---- Niveles del Cuadro de Mando Integral. TRD Caribe Centro.  
Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de desagregación de objetivos a otros niveles.

	<b>Departamento comercial</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Lograr un movimiento de inventario acorde a las exigencias del mercado.	Rotación de inventario. Inventario medio Comportamiento de gastos por mermas, despieces y lenta rotación.	
<b>Clientes</b>	Lograr el ciclo de reaprovisionamiento de 7 días.	Ciclo de reaprovisionamiento	
Procesos internos	Establecer estrategia de compras por familias de productos, a través de <b>los topes / compras</b> . Realizar el análisis de los principales proveedores con altos inventarios en <b>el tope compra / venta del Dpto. Com.</b>	Reporte relación compra venta. Resultados discusiones con proveedores.	
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con un personal preparado en temas afines, así como estable y comprometido con su trabajo	Fluctuación. Resultados de las evaluaciones. Relación capacitación /desempeño	

Las relaciones Causa Efecto en el árbol de indicadores, para la confección del sistema de alerta temprana se muestran a continuación:



## ETECSA VILLA CLARA. Indicadores del CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

