



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral

Para conseguir que los objetivos se transformen en resultados

Autores: Luis Muñiz y Enric Monfort

Editado por Gestión 2000

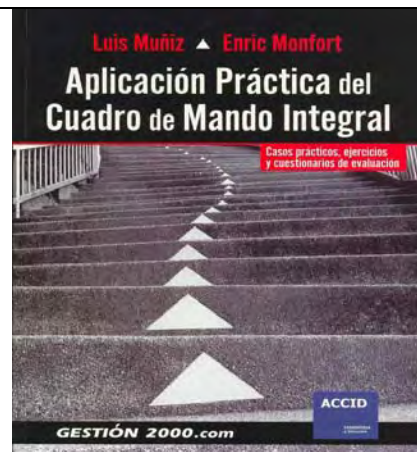
En la actualidad la información existente sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es muy numerosa y variada, pero **¿Porqué hay tantas y tantas empresas que aún no lo utilizan?**, siendo un excelente sistema de planificación estratégica. Quizás contestar esta pregunta sea muy laborioso por eso el libro **“Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral”** tiene como objetivo convertir el CMI en una herramienta de gestión estratégica flexible, práctica, adaptable y eficaz para cada una de las circunstancias y características que afectan a las diferentes empresas. Este libro proporciona una **metodología** que lo guía de una forma fácil y práctica para que convierta sus objetivos en resultados sin más, consiga aquello que se ha propuesto o necesita para mejorar la gestión y los resultados de su empresa, conozca cómo dedicar sus esfuerzos y el de toda su organización a lo verdaderamente importante. y recuerde:

“Si siempre haces lo que siempre has hecho, nunca llegarás más lejos de dónde siempre has llegado pero Si malgastas todos los recursos sin control, no sólo te quedarás en el mismo sitio sino que retrocederás o desaparecerás”

El CMI es un instrumento estratégico muy útil para todas las empresas, ya que en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben de obtener ventajas competitivas para sobrevivir, este instrumento hace posible que puedan utilizar de manera práctica, económica y flexible la planificación estratégica para conseguir los objetivos previstos. Con la ayuda del CMI es más fácil a los directivos comunicar los objetivos, las metas e iniciativas, de manera cada uno de los empleados está involucrado en este sentido. Este instrumento permite por si solo involucrar a cada uno de los empleados y comunicarles que el papel que juega cada uno de ellos en la empresa es muy importante para conseguir los resultados previstos.

El libro enseña al lector cómo contestar de forma eficaz a las 10 preguntas clave sobre la implantación y puesta en marcha del Cuadro de Mando integral (CMI):

1. ¿Por qué poner en práctica un CMI en mi empresa?
2. ¿Cuáles son los beneficios para mi empresa?
3. ¿Qué implica crear un CMI en mi organización?
4. ¿Cuál es el tiempo medio necesario para elaborarlo?
5. ¿Cómo se diseña e implanta un buen CMI?
6. ¿Qué recursos necesito para implantar y mantener un CMI?
7. ¿Cómo se debe iniciar la puesta en práctica?
8. ¿Con qué frecuencia se debe actualizar?
9. ¿Cómo puedo automatizar?
10. ¿Qué problemas pueden aparecer cuando se implanta un CMI en mi empresa?





Objetivos del libro

- Aportar los conocimientos sobre el cuadro de mando integral necesarios para que desde una empresa PYME hasta una gran empresa puedan realizarlo y adaptarlo a sus necesidades.
- Contenido práctico y esquemático, ya que aporta una visión de conjunto es decir de inicio a fin.
- Empieza explicando desde los conceptos más elementales a los más complejos, pero con ejemplos y casos prácticos.
- Aporta un cuestionario sobre como evaluar las implantaciones actuales de cuadro de mando integral y cómo evaluar las implantaciones realizadas a partir del contenido de este libro.
- Llegar a la esencia del cuadro de mando integral y facilitar una metodología clara y contrastada con la realidad.
- Se expone todo el proceso de diseño, puesta en marcha y control.
- Este libro huye de los tópicos habituales que se escriben sobre el cuadro de mando integral y da una visión global y sin fisuras, eso si no hace milagros.
- Es un libro de agradable lectura por su contenido: cuadros, cuestionarios, gráficos, ejemplos y ejercicios.
- Sólo analizando el índice se puede comprobar cómo es un libro que explica la realidad del cuadro de mando integral y no teoriza.
- El libro en si mismo es un cuestionario/check-list, qué permite diseñar, poner en marcha y evaluar si es eficaz el cuadro de mando integral una vez implantado.
- Sólo facilitando una visión global del cuadro de mando integral se puede tomar la decisión adecuada para implantarlo

Este libro contiene:

La metodología para diseñar e implantar un Cuadro de Mando integral de una forma práctica y flexible a cada tipo de organización.

Casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de evaluación que proporcionan al lector los conocimientos sobre el Cuadro de Mando Integral necesarios para que desde una PYME hasta una gran empresa puedan realizarlo y adaptarlo a sus necesidades.

Su contenido es práctico y esquemático, ya que aporta una visión de conjunto es decir de inicio a fin.

Desde los conceptos más elementales a los más complejos, pero con ejemplos y casos prácticos.

Cuestionarios de evaluación para las implantaciones actuales de –Cuadro de Mando Integral.

Metodología clara y contrastada con la realidad.

Proceso de diseño, puesta en marcha y control.



Esta obra es un magnífico cuestionario/check-list que permite diseñar, poner en marcha y evaluar si es eficaz el cuadro de mando integral una vez implantado.

Sólo facilitando una visión global del Cuadro de Mando Integral se puede tomar la decisión adecuada para implantarlo.

Los capítulos de este libro abarcan los siguientes temas:

En el [capítulo 1](#) tenemos **“La introducción de Cuadro de Mando Integral”**: concepto, los pilares básicos sobre los que sustenta, el contenido, las ventajas y las aportaciones.

- 1.1 Concepto de cuadro de mando integral
- 1.2 Los diez pilares básicos del cuadro de mando integral
- 1.3 Contenido del cuadro de mando integral
- 1.4 Las principales ventajas de aplicar un cuadro de mando integral
- 1.5 Aportaciones del cuadro de mando integral

En el [capítulo 2](#) tenemos **“Los objetivos estratégicos: contenido y funcionamiento de la planificación estratégica”**: cómo determinar los aspectos clave, los objetivos estratégicos y las iniciativas para conseguirlos.

- 2.1 Los aspectos clave de gestión
- 2.2 Los objetivos estratégicos y las iniciativas para conseguirlos
- 2.4 Ejercicios prácticos
 - 2.4.1 Ejercicio: confección de un análisis DAFO
- 2.4.2 Ejercicio: Los objetivos estratégicos y las iniciativas para conseguirlos

En el [capítulo 3](#) tenemos **“Los elementos del CMI funcionamiento y relación entre ellos”**: elementos estratégicos son la misión, los valores, la visión, las perspectivas, los objetivos, los indicadores y los mapas estratégicos y los elementos operativos son la fijación de metas y selección de iniciativas, así como un Ejemplo de CMI.

- 3.1 Los elementos estratégicos: la misión, los valores, la visión, las perspectivas, los objetivos, los indicadores y los mapas estratégicos
- 3.2 Los elementos operativos: la fijación de metas y selección de iniciativas
- 3.3 Ejemplo de Cuadro de Mando
- 3.5 Ejercicios prácticos
 - 3.5.1 Ejercicio: distinguir entre misión y visión
 - 3.5.2 Ejercicio: determinar para los objetivos sus correspondientes perspectivas
 - 3.5.3 Ejercicio: explicar en el mapa estratégico el vínculo entre los objetivos

En el [capítulo 4](#) tenemos **“El proceso de diseño, implantación y puesta en marcha del CMP”**: la fase de diseño: planificación previa, la fase de implantación: desarrollo del contenido, la fase de puesta en marcha: integración en la empresa y realización de su seguimiento y la automatización del CMI.

- 4.1 Fase de diseño: planificación previa
- 4.2 Fase de implantación: desarrollo del contenido



- 4.3 Fase de puesta en marcha: integración en la empresa y realización de su seguimiento
- 4.4 Automatización del Cuadro de Mando
- 4.6 Ejercicio práctico
 - 4.6.1 Ejercicio: Determinar el planning de realización del cuadro de mando integral

En el [capítulo 5](#) tenemos “**Barreras a la utilización del CMI**”: Introducción a los diferentes efectos a tener en cuenta en la implantación del CMI, barreras en la etapa de planificación estratégica, barreras en la implantación del CMI, principales errores al realizar un CMI y un resumen de aspectos críticos.

- 5.1 Introducción: diferentes efectos a tener en cuenta en la implantación del Cuadro de Mando Integral
- 5.2 Barreras en la etapa de planificación estratégica
- 5.3 Barreras en la implantación del Cuadro de Mando Integral
- 5.4 Principales errores al realizar un Cuadro de Mando Integral
- 5.5 Resumen de aspectos críticos
- 5.7 Ejercicio del capítulo 5
 - 5.7.1 Ejercicio: Determinar los diferentes tipos de errores en el proceso de implantación del cuadro de mando integral

En los anteriores capítulos encontrará ejercicios y casos prácticos sobre: cómo realizar el análisis DAFO, cómo determinar los objetivos e iniciativas, cómo distinguir entre misión y visión, saber determinar para los objetivos sus correspondientes perspectivas, conocer cómo explicar en el mapa estratégico el vínculo entre los objetivos. Cómo determinar el planning para la implantación del CMI, cómo determinar los diferentes tipos de errores en el proceso de implantación del CMI.

En el [capítulo 6](#) tenemos los “**Anexos con casos prácticos y cuestionarios**”:

Anexo 1: Caso práctico 3 elaboración de un cuadro de mando integral en una empresa industrial

Anexo 2: Caso práctico 1 elaboración de un cuadro de mando integral en un hospital

Anexo 3: Caso práctico 2 elaboración de un cuadro de mando integral en una escuela

Anexo 4: Cuestionario sobre sistemas de control de gestión avanzados y tradicionales

Anexo 5: Cuestionario sobre el estado del Sistema Integrado de Control de Gestión

Anexo 6: Cuestionario sobre software de cuadro de mando integral

Anexo 7: Cuestionario: porqué implantar un cuadro de mando integral en su empresa

Anexo 8: Cuestionario pre-implantación del cuadro de mando integral

Anexo 9: Cuestionario para evaluar la eficacia de la implantación del cuadro de mando integral

Cuestionarios: sobre sistemas de control de gestión avanzados y tradicionales, sobre el estado del Sistema Integrado de Control de Gestión, sobre software de CMI, sobre Porqué implantar un cuadro de mando integral en su empresa, Cómo evaluar la pre-implantación del CMI y cómo evaluar la eficacia de la implantación del CMI.

Sus comentarios serán bienvenidos a kaizen@grupokaizen.com
