

**Herramientas de planificación  
estratégica (IV):  
Cuadro de mando integral  
Tools for strategic planning (IV):  
Balanced scorecard**

**Dra. Fuensanta C. Galindo Reyes**

**Dr. José M. De la Varga Salto**

**Dpto. Economía y Administración de Empresas**

**Universidad de Málaga**



visión

ser...

CMI

## iniciativa

acciones en las que la empresa se  
va a centrar para la consecución  
de objetivos estratégicos

no muchas iniciativas  
no iniciativas sin objetivo asociado  
no objetivos sin soporte de  
iniciativas

CMI

# indicadores y metas

son el medio que tenemos para  
comprobar si estamos cumpliendo  
los objetivos o no

CMI

# indicadores

mejorar las  
capacidades del  
personal de venta

OBJEtivo

## Indicador

Número de horas de formación por persona

Índice de satisfacción de empleado con la formac

Incremento de ingresos por empleado

Incremento de contratos por empleado

CMI

# indicadores

tipos

- Indicador de causa o impulsor
- Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir los objetivos
- Número de horas de formación por persona

CMI

# indicadores

tipos

- Indicador de resultado o de efecto
- Mide el impacto de las acciones realizadas
- Incremento de ingresos por empleado

CMI



metas

parcial

total



perspectiva

**económico-financiera**

¿Qué debemos hacer  
para satisfacer a  
nuestros accionistas?

perspectiva

# económico-financiera

crecimiento  
de ventas en  
sectores clave

mantener  
rentabilidad

CMI

perspectiva

# económico-financiera

objetivo	iniciativa	indicador	meta
crecimiento de ventas de sectores clave			
mantener la rentabilidad			

perspectiva

cliente y mercado

¿Qué  
queremos?

perspectiva

# cliente y mercado

Cuota de  
MERCADO

Satisfacción Retención Adquisición Rentabilidad

CLIENTE

perspectiva

# cliente y mercado

Incrementar la  
cuota de  
mercado

Bajar precios

CMI

perspectiva

# cliente y mercado

objetivo	iniciativa	indicador	meta
incrementar la cuota de mercado			
bajar precios			

perspectiva

# procesos internos

¿Cómo conseguimos los  
objetivos de clientes-  
mercado?



perspectiva

# procesos internos

gestión operativa

gestión estratégica o de  
innovación

perspectiva

# procesos internos

gestión operativa

gestión estratégica o de  
innovación

aquellos que  
generan valor a  
corto plazo

perspectiva

# procesos internos

gestión operativa

gestión estratégica o de  
innovación

para la producción  
de bienes y  
servicios

perspectiva

# procesos internos

gestión operativa

gestión estratégica o de innovación

para desarrollar  
nuevos productos o  
servicios

perspectiva

# procesos internos

Perfeccionar el  
proceso de  
entrega

Mejorar  
comunicación  
externa

Mejorar la gestión de  
proyectos

Rediseñar el  
proceso de  
atención al  
cliente

CMI

perspectiva

# procesos internos

objetivo	iniciativa	indicador	meta
mejorar la gestión de proyectos			
mejorar la comunicación externa			

perspectiva

aprendizaje

y crecimiento



perspectiva

# aprendizaje y crecimiento

para que los procesos  
internos funcionen bien  
necesitamos...

recursos y personas  
capacitadas





perspectiva

# aprendizaje y crecimiento

Mejorar el clima  
laboral

Potenciar el  
trabajo en equipo

Crear  
competencias

CMI

perspectiva

# aprend. y crecimiento

objetivo	iniciativa	indicador	meta
crear competencias			
formar en dirección			

**Herramientas de planificación  
estratégica (IV):  
Cuadro de mando integral  
Tools for strategic planning (IV):  
Balanced scorecard**

**Dra. Fuensanta C. Galindo Reyes**

**Dr. José M. De la Varga Salto**

**Dpto. Economía y Administración de Empresas**

**Universidad de Málaga**