

El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión

Dr. Mohammad Ahmad Talalweh
Al Quds Open University Palestine

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo ofrecer una panorámica sobre las herramientas de control de gestión: Cuadro de Mando Tradicional y Balanced Scorecard (BSC) también llamado: Cuadro de Mando Integral.

Se expone en la primera sección una breve presentación de las cuestiones que intentan solventar las nuevas herramientas de control de gestión, para continuar con una exposición de las características del Cuadro de Mando y, en la tercera sección, del Cuadro de Mando Integral. Por último, se expone un estudio de caso sobre la implantación de un Cuadro de Mando en una pequeña empresa española que esperamos sea ilustrativo de la utilidad de este tipo de herramientas.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, control de gestión

ABSTRACT

This paper aims to provide an overview of management control tools: Traditional Scorecard and Balanced Scorecard (BSC) also called: Balanced Scorecard.

The first section presents a brief presentation of the issues that attempt to solve the new management control tools, to continue with an exposition of the characteristics of the Scorecard and, in the third section, of the Scorecard. Finally, a case study is presented on the implementation of a Dashboard in a small Spanish company that we hope will be illustrative of the usefulness of this type of tools.

Key words: Balanced Scorecard, Management control

INTRODUCCIÓN

Las nuevas condiciones de la economía contemporánea caracterizada por mercados transnacionales, entorno con fuerte competencia y alto grado de incertidumbre, consumidores cada vez más exigentes y selectivos, incremento de la diversidad de los productos y rápida obsolescencia de estos, así como el surgimiento de nuevas tecnologías de información; además de la mayor complejidad de las organizaciones están demostrando progresivamente las deficiencias de las herramientas de control de gestión tradicionales. Dentro de estas carencias podemos mencionar el excesivo énfasis de estos métodos en el corto plazo, la importancia que adjudican a los costos de mano de obra directa y el papel central que disponen para las cifras de costos en la toma de decisiones.

Las respuestas a estas circunstancias han incorporado las medidas de carácter no financiero como indicadores claves en la toma de decisiones, han reelaborado los sistemas de costos para basarlos en actividades y han promovido la inclusión de información sobre el entorno (benchmarking)

En este marco se fundamenta la implantación del Cuadro de Mando y del Cuadro de Mando Integral.

El trabajo presenta en la primera sección una breve presentación de las cuestiones que intentan solventar las nuevas herramientas de control de gestión, para continuar con una exposición de las características del Cuadro de Mando y, en la tercera sección, del Cuadro de Mando Integral. Por último, se expone un estudio de caso sobre la implantación de un Cuadro de Mando en una pequeña empresa española que esperamos sea ilustrativo de la utilidad de este tipo de herramientas.

1. ANTECEDENTES

Tradicionalmente las actividades de control se han llevado a cabo *a priori*, mediante la estandarización de los procesos y *a posteriori*, mediante el análisis de desviación del presupuesto y de los indicadores financieros. Sin embargo, los cambios del entorno empresarial en las últimas décadas están poniendo en evidencia las diversas limitaciones en los mecanismos tradicionales de control de gestión. La principal debilidad que se manifiesta es el insuficiente suministro de información para abordar con ciertas garantías los procesos de toma de decisiones.

En este sentido, los desarrollos en el control de gestión se han basado en el aumento del número de variables, la implantación de herramientas que facilitan la obtención y canalización de información hacia los usuarios en la organización y en la definición y utilización de variables cuantitativas de carácter no financiero, así como de indicadores cualitativos que valoran indicadores no económicos.

Diversos autores han investigado sobre este proceso contemporáneo. Por ejemplo, Gimeno (1996) señala que la evolución del entorno acentúa la necesidad de sistemas de información que puedan dar una visión global de la gestión de la empresa en un ambiente cada vez más competitivo, siendo el cuadro de mando una herramienta para satisfacer dicha necesidad. López (2003) señala también que el reciente desarrollo de modelos de gestión en las empresas aumenta la necesidad por establecer un sistema de información

normalizado. Por otro lado, Amat (1992) estudia la utilización de indicadores de carácter no financiero presentando el cuadro de mando desde una perspectiva sintética y globalizada de información, tanto interna como externa. Este diseño se considera más adecuado a las necesidades actuales.

En resumen, la literatura plantea seis cuestiones que obligan al cambio en las concepciones para la gestión de las empresas:

- 1 Las medidas financieras no son suficiente para medir todo lo que está pasando en los procesos de la empresa y fuera de ella.
- 2 Se necesita una nueva forma de medir los efectos de las actividades que crean valor en la empresa, por ejemplo: las relaciones con los clientes y proveedores, los procesos de innovación y consecución de la calidad, entre otros.
- 3 Tratar de estimar los indicadores y variables fundamentales en el futuro de la mejor manera posible.
- 4 Integrar todos los departamentos o áreas como participantes en la creación valor conjunto.
- 5 Necesidad de tener una perspectiva más a largo plazo y no reducir las medidas de acción sólo a corto plazo.
- 6 Cambios en la forma tradicional de medir los resultados, es decir, utilización de medidas no financieras.

2. EL DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO

El término Cuadro de Mando (CM) deriva del *tableau de bord*, herramienta muy utilizada en Francia en los años 60 y que traducida al castellano significa tablero de mando o cuadro de instrumentos. Sin embargo, fue en Estados Unidos donde desde 1948 aparece la noción de CM que consiste en fijar unos objetivos en la entidad, cada uno de los cuales es llevado a cabo mediante la definición de unas variables claves y cuyo control se realiza a través de indicadores.

Uno de los desarrollos pioneros en este ámbito fue el sistema implantado por General Electric en la década de los sesenta para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían la rentabilidad, la cuota de mercado, la formación del personal y la responsabilidad pública, entre otras. General Electric definió indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos a corto y a largo plazo.

Cualquier desarrollo de CM gira en torno a cinco ideas principales:

- 1- Herramienta de ayuda durante el proceso de toma de decisiones.
- 2- Diseño sencillo y eficaz
- 3- Aglutina indicadores financieros y no financieros
- 4- Flexible frente a los cambios y progresos del entorno
- 5- Generación a todos de los niveles de responsabilidad

El CM como herramienta de gestión se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente. La información brindada a través del CM debe ser presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso. Por lo tanto, debe

tener una influencia positiva en la toma de decisiones operativas en ambientes de incertidumbre.

Sin embargo, la gran limitación del cuadro de mando como instrumento de gestión estratégica es, en lo fundamental, la falta de conexión entre los distintos indicadores que pretenden controlar el cumplimiento de los objetivos, lo cual puede dañar su nivel de eficacia.

Precisamente es el proceso de selección de indicadores en el CM con respecto al Cuadro de Mando Integral (CMI) la principal diferencia entre ambos. Por ejemplo, el Tableau de Bord deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición. Por su parte el CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Su mayor aportación, que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años, es que se fundamenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. La creación de valor que se mide con indicadores financieros y no financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

Pero volvamos al CM y su principal contribución al CMI: la utilización de un conjunto de indicadores para obtener información de la gestión.

2.1 Puesta en marcha del cuadro de mando

A la hora de establecer un esquema general de puesta en práctica del cuadro de mando, son muchos los autores que proponen metodologías a seguir. Por ejemplo, Guerny et al. (1984) enfoca en cinco fases la elaboración y puesta en práctica del cuadro de mando:

1. Establecimiento de un organigrama de gestión.
2. Determinación de los puntos claves de decisión.
3. Elección de los indicadores característicos.
4. Recogida de información.
5. Construcción y reglas de utilización del cuadro de mando.

Por otro lado, López (2003) propone las siguientes etapas para hacer la puesta en marcha del cuadro de mando:

1. Análisis de la situación, el entorno y reconocer la información con que va a contar.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según los niveles de responsabilidad
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En la primera etapa, la empresa debe establecer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento

o escenario, tanto información sobre el entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera etapa.

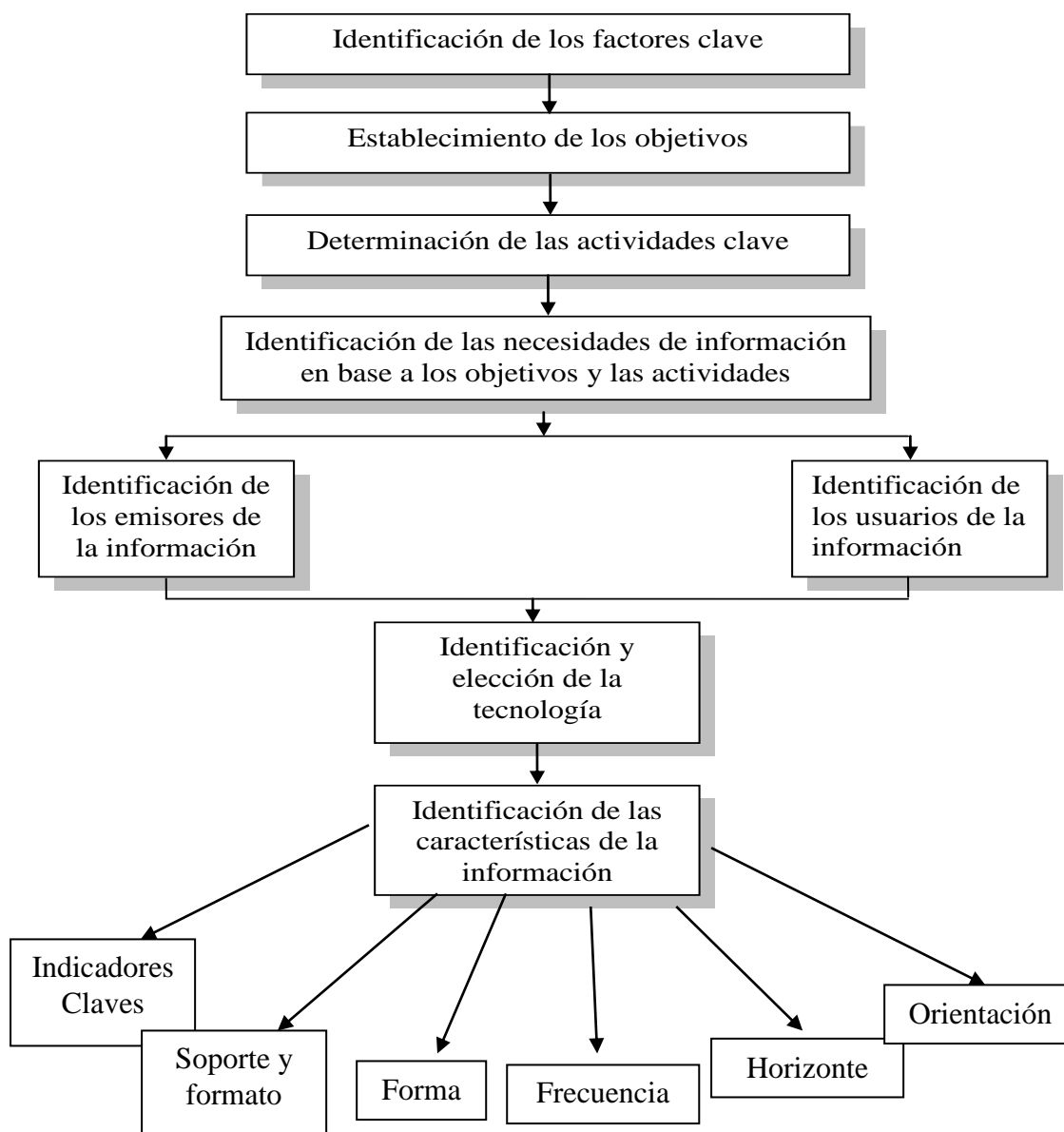
Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada caso, prestando especial atención en determinar cuáles son las importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, en la quinta etapa, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso y el ratio, valor o medida que nos informe de su estado. De este modo, lograremos un correcto control en cada una de estas variables críticas.

En último lugar, debemos configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente.

Para concluir con la puesta en marcha nos parece importante presentar en la Figura 1 los pasos que propone la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) para el diseño de un CM.

Figura 1 Pasos para el diseño del CM



Fuente: AECA (1998)

2.2 Los factores claves

Uno de los aspectos más importante en el CM es la determinación de los factores claves.

En general, en cualquier empresa parece lógico que puedan destacarse ciertos aspectos de la administración por tener más relevancia que otros aspectos. Si estos asuntos son gestionados correctamente existe un alto porcentaje de seguridad en cuanto a la buena marcha de la empresa. En este sentido López (2003) (ver Tabla 1) señala las siguientes áreas críticas y funciones claves para la definición de los indicadores.

Tabla 1 Principales factores clave de cada área crítica propuesta

PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - CALIDAD - NIVEL DE PRODUCCIÓN - EXISTENCIAS - COSTES COMPETITIVOS - LIDERAZGO TECNOLÓGICO
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - PRODUCTIVIDAD GLOBAL - PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA - PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
CLIENTELA	<ul style="list-style-type: none"> - SATISFACCIÓN DE LA CLIENTELA - CALIDAD DEL PRODUCTO
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA - NIVEL SALARIAL - AMBIENTE DE TRABAJO - SEGURIDAD E HIGIENE - FORMACIÓN Y PROMOCIÓN
SITUACIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA - MÁRGENES Y ROTACIÓN - ESTRUCTURA FINANCIERA - INVERSIÓN-FINANCIACIÓN A L/P - COSTES FINANCIEROS
SITUACIÓN COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - VENTAS Y CUOTAS DE MERCADO - DEMANDA GLOBAL - DISTRIBUCIÓN Y PUBLICIDAD - COMPRAS - COMPETENCIA - NUEVOS PRODUCTOS
TECNOLOGÍAS	<ul style="list-style-type: none"> - SISTEMAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN - SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN - INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Fuente: López (2003)

2.3 Selección de Indicadores del Cuadro de Mando

Después de determinar los principales factores claves de gestión de la empresa se deben concretar aquellos indicadores o variables que permitan el mejor seguimiento de dichos factores. De esta forma, la dirección general y cada una de las direcciones y subdirecciones funcionales contarán con una serie de indicadores, financieros y no financieros, de manera que por un lado podrá existir un proceso de aprendizaje en algunos puntos importantes a tener en cuenta y, por otro, un proceso de seguimiento tanto de aspectos de la propia empresa como del entorno.

Diversos autores coinciden en que, desde la perspectiva de la Dirección General, se otorga una mayor importancia a indicadores relativos a la situación financiera, sobre todo

la rentabilidad y estructura financiera, así como a las cifras de ventas, productividad y rotaciones de activos. Esta situación puede conllevar a un cierto *reduccionismo* porque en el entorno contemporáneo la inclusión de indicadores de naturaleza no financiera resulta crucial para el cálculo de aspectos de suma importancia para la empresa. (ver Tabla 2)

Tabla 2 Algunos ejemplos sobre indicadores de naturaleza no financiera

CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ventas y cuotas de mercado. - Productividad - Defectos por unidad de tiempo - Horas empleados. - Nuevos clientes - Plazos de entrega - Devoluciones de productos Unidades producidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad de la clientes - Ambiente laboral - Motivaciones y formación - Valoración del trabajo en equipo - Ranking del sector - Técnicas de Benchmarking - Iniciativa y creatividad - Imagen externa de la empresa

Fuente: Gimeno (1996)

En este sentido, Gimeno (1996) (ver Tabla 3) identifica dentro de cada área crítica una batería de ratios o indicadores útiles para su correcta administración. De este conjunto de indicadores se deberá seleccionar, para cada área funcional, los más adecuados en relación a las necesidades informativas que impone la toma de decisiones a los diferentes responsables.

Tabla 3 Propuesta de indicadores para las áreas críticas de Producción y Situación Comercial

Área Crítica	Producción
Factores clave. Calidad	Propuesta de indicadores # de piezas defectuosas. # de reclamaciones a proveedores # de reclamaciones de clientes Porcentaje de producto que es reciclaba.
Producción	Volumen global # de unidades producidas por unidad de tiempo
Existencias	Existencia en stock (terminadas y en curso).
Costes competitivos	Análisis de benchmarking Coste de cada proceso / coste total de producto.

Área crítica	Situación comercial
<u>Factores claves</u> Ventas y cuotas de mercado	<u>Propuesta de indicadores</u> # de unidades vendidas por unidad de tiempo participación absoluta y relativa en el mercado penetración y crecimiento del mercado Estacionalidad de las ventas.
Distribución y publicidad	Gastos de publicidad / margen obtenido Ventas totales / No de vendedores
Publicidad	Vendedores disponibles / Vendedores necesarios.
Compras	Coste de los recursos / Ventas totales Compras a proveedor exclusivo / Compras totales Desviaciones en precios Plazos medios de entrega y período medio de pago Rotación de existencias de materiales y proveedores Nivel de colaboración de los proveedores.
Competencia	Ranking del sector (comparación) Análisis de benchmarking
Nueva productos	Ventas nuevos productos / Ventas totales Volumen de ventas nuevos productos por unidad de tiempo

Los indicadores, en general, poseen un peso específico importante en la composición del CM, y desde una perspectiva particular de la dirección general se otorga una mayor importancia a indicadores relativos a la situación.

3. El Cuadro de Mando Integral

Sin embargo, la gran limitación del CM como instrumento de gestión es la falta de conexión entre los distintos indicadores que pretenden controlar el cumplimiento “a priori” de las relaciones causa –efecto entre las variables claves definidas y su medición a través de indicadores, lo que da lugar a que el CM haya sido calificado como un conjunto de indicadores poco integrados.

El CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de CM tradicional, en ese sentido, se mantiene la intención de hacer un seguimiento de los procesos de la organización y controlar la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. La principal diferencia en la manera de selección de los indicadores. En el CM tradicional cada directivo debe escoger los indicadores que considere más adecuados para los fines que persigue siguiendo para ello sus ideas y experiencias. Esta forma de selección de indicadores puede carecer de una orientación hacia el logro de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. El CMI soluciona esta situación al ofrecer una metodología estructurada que recoge la dimensión estratégica para la discriminación de los indicadores. En el proceso de diseño del CMI resulta tan importante conocer cual modelo de negocios reflejan los indicadores, como entender con precisión el significado de dichos indicadores. El resultado es una mejor adaptación como herramienta de apoyo en la gestión empresarial que la disponible a partir de la implantación de un CM tradicional.

La filosofía primaria del CMI como modelo de gestión estratégica se basa en que solo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas está cada vez más centrado en los activos intangibles. Asimismo otro principio sobre el que se sustenta esta herramienta es que la exclusiva medición a partir de bases de datos contables y financieras no resulta suficiente ya que los aspectos financieros solo garantizan el éxito a corto plazo.

Por otro lado en la literatura científica, se encuentran muchas definiciones del CMI desde su creación en la década de los años 90 del siglo XX como instrumento de gestión de la estrategia. En 1992, el CMI se definía como un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio. En años recientes el concepto de CMI ha evolucionado para destacar su consolidación como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

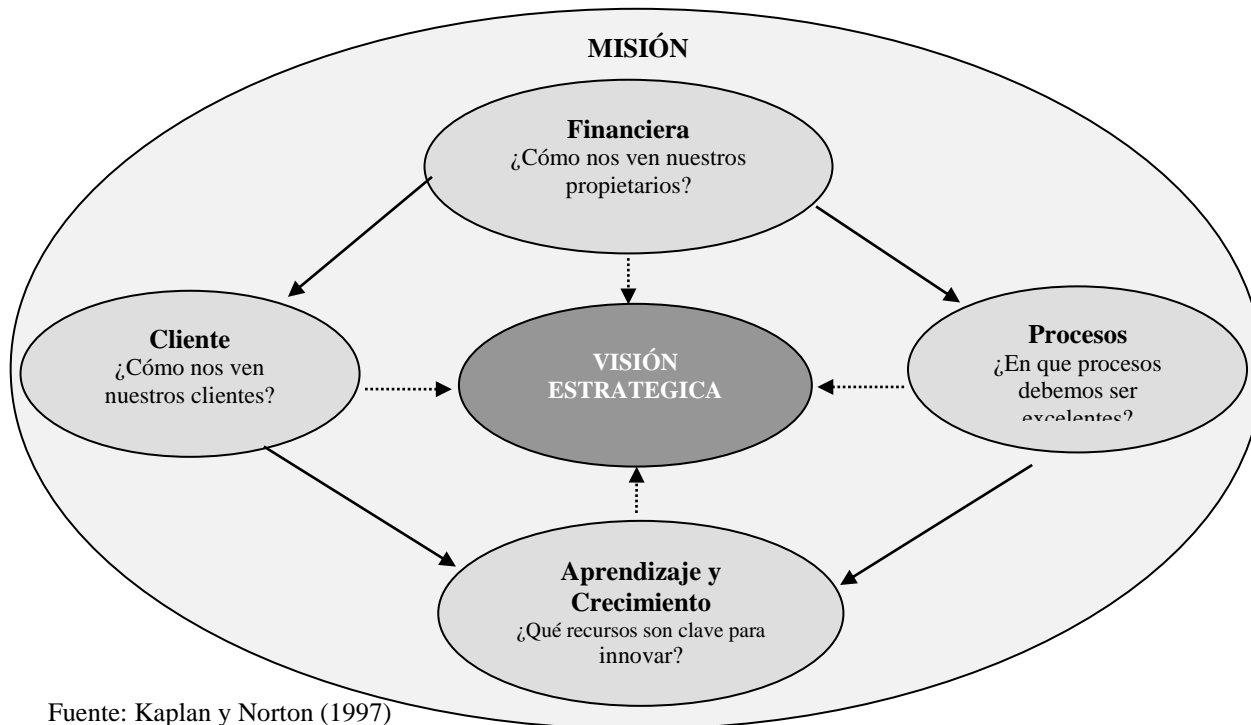
Por ejemplo, en opinión de sus creadores Kaplan y Norton (1997, p. 23) el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Para ello, el CMI trata de traducir la misión y la estrategia de una organización, en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor. Los indicadores deben ser organizados coherentemente bajo cuatro ámbitos para realizar este trabajo. Las cuatro perspectivas clásicas son: la financiera, que trata de analizar la estrategia desde la dimensión del propietario – inversionista, la del cliente que analiza la percepción de la empresa por parte del cliente, la de los procesos internos que trata de buscar la excelencia en los procesos internos y, por último, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, la cual dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para innovar y mejorar (Ver Figura 2)

Por otro lado, López (1998, p. 37) desarrolla el concepto y señala que el CMI es “... *un modelo de medición de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros de la gestión y planificación estratégica de la organización. Es un cuadro de mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad*”.

En concreto, el CMI persigue la búsqueda del equilibrio entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre prospectivas de actuaciones externas e internas.

Una de las mayores limitaciones del CMI es que su utilidad está condicionada desde el mismo momento de su gestación por la previa definición de la misión, la visión y las perspectivas, además de por las personas vinculadas al proceso de implantación. Por tanto, la estructura del modelo y los elementos que en él se reconocen, no garantizan su éxito. En la tabla 2, se resumen las fortalezas y debilidades del CMI con una visión generalista.

Figura 2 Las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan y Norton (1997)



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Tabla 3 Las fortalezas y las debilidades del CMI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organización en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la empresa al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del CMI: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio. Inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajusta los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del CMI, puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño del CMI que invalidan los outputs de información.
Posibilidad de implantación en cualquier entidad.	Visión parcial de la organización

Fuentes: Santos y Fidalgo (2004) y elaboración propia.

Por último, consideramos importante abordar brevemente las características del CM y del CMI.

Tabla 4 Comparación entre CM y CMI

	Cuadro de mando	Cuadro de mando Integral
¿Qué es?	Instrumento de medición de los factores clave de éxito.	Instrumento de gestión estratégica.
Objetivo	Canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos	Articular la correcta implantación de la estrategia
Sistema de medición	A través de indicadores financieros y, posteriormente, no financieros.	A través de un método de indicadores financieros y no financieros
Proceso de selección de indicadores	Sin un criterio definido a priori : intuición y experiencia	A través de un método estructurado basado en las relaciones causa- efecto vinculadas a la estrategia.
Soportes del diseño	Carece de un mapa de trabajo para guiar el diseño del CM.	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes.
Enfoque	Parcial: no ofrece una visión de conjunto de la organización	Integrador: ofrece una visión de conjunto de la organización

Fuentes: Santos y Fidalgo (2004)

4. ESTUDIO DE CASO: LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO A UNA PYME

4.1 Caracterización de la empresa

La explicación del diseño e implantación del cuadro de mando a una empresa puede ilustrar los conceptos descritos con anterioridad.

En este sentido hemos considerado que la presentación del caso de estudio desarrollado por Escobar (2002) resultaba relevante, en especial, por su aplicación a una PYME, aún cuando el elemento estratégico, en este caso, no se desarrolle con suficiente profundidad en esta implantación. Una carencia por lo demás que nos parece será común en procesos de pequeñas y medianas empresas.

La empresa en la que se desarrolla este estudio (en adelante, Pesca, S.A.) tiene como actividad principal el comercio al por mayor de pescado y marisco congelado, realizando también ventas al por menor en diversos centros comerciales. Su cifra de negocio es de cuatro millones y medio de euros y cuenta con un activo de tres millones trescientos mil euros.

La plantilla de Pesca, S.A. es de veintiún trabajadores, desglosados en un directivo, cinco trabajadores dedicados a tareas administrativas (tres de ellos se dedican a la contabilidad

financiera y de costes) y quince empleados destinados a labores de producción y venta al por menor, entre los que se encuentra un responsable de área productiva y otro de venta al por menor.

Existen dos formas de comercialización del pescado y de los mariscos en función de la demanda existente, los productos pueden ser vendidos directamente en el mismo estado en el que se reciben o bien pasar previamente por un proceso de elaboración. Respecto al pescado, el proceso seguido radica básicamente en trocear las piezas para obtener diversos productos. En lo referente a los mariscos, su elaboración consiste en cocerlos antes de su venta.

El directivo de la empresa sería el usuario principal del Cuadro de Mando (CM), también se aconseja considerar a los encargados de sección como usuarios potenciales del sistema.

Sobre la información que la empresa elaboraba hasta el momento de la implantación del CM, la información financiera constituía la base del sistema de información contable. Se confeccionaban Estados Financieros intermedios con periodicidad mensual. Además, se elaboraba información específica con el objetivo de mantener un nivel de liquidez adecuado y afrontar los compromisos de pago a su vencimiento.

Respecto al seguimiento de los costes, la empresa no disponía de una Contabilidad de Costes perfectamente formalizada, dado que realizaban una serie de estimaciones que les permitían establecer cuál es el coste de sus productos en función del proceso que se sigue para comercializarlos que puede ser tanto, comercialización directa de marisco y pescado (sin manipulación); comercialización de marisco cocido; y comercialización de pescado elaborado.

Al momento de la implantación del CM, la información externa disponible para la toma de decisiones era bastante limitada.

Por último, y respecto a su competencia, están bastante interesados en obtener información referente a sus más directos competidores aunque, actualmente, el sistema de información no suministra este tipo de información.

4.2 Las metas y objetivos de Pesca S.A.

El artículo no hace mención a la visión y misión de la empresa. Tampoco profundiza en los valores compartidos de la entidad ni en el análisis del entorno de la empresa (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) Por tanto, apenas se profundiza en los términos del Plan Estratégico de la entidad con un enfoque en el medio y en el largo plazo.

El grupo de directivos que participó en la implantación del CM realizó una definición de estrategia competitiva para cada segmento de producción considerado. Por ejemplo, en lo referente a la venta al por mayor el grupo de implantación considera que ofrecen productos de la más alta calidad. No obstante, dado que la mayoría de sus competidores están en disposición de ofrecer los mismos tipos de productos, se debe alcanzar una buena posición de costes dentro del sector.

Los directivos estiman que en la venta de productos al por menor las condiciones son ligeramente distintas ya que, al requerir un cierto grado de elaboración, creen que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores mediante una estrategia de diferenciación. Aún así, no debe descuidarse en ningún momento el aspecto de los costes.

Otro objetivo marcado es aprovechar la capacidad productiva que permanezca ociosa. Con este fin es necesario tener preparado en ciertos períodos planes que permitan aumentar su cuota de mercado en la venta al por menor, aprovechando tanto la diferenciación de sus productos como el bajo coste al que esperan obtenerlo. En este sentido, piensan ampliar el número de puntos de venta que tienen actualmente, así como extenderse a otras zonas que, por su proximidad al centro de fabricación, permitan seguir manteniendo las ventajas de coste. No obstante, y aunque los objetivos están más o menos definidos, no se llega a concretar el grado de cumplimiento a medio y largo plazo.

Apoyados en las ideas estratégicas antes mencionadas y en entrevistas con los usuarios potenciales del CM, se perfilaron toda una serie de factores cuyo seguimiento es considerado clave.

Una vez identificados cada uno de los factores, la discusión se orientaba hacia la selección de los indicadores más apropiados sobre la base de las necesidades informativas puestas de manifiesto. El proceso de selección de estos indicadores se basó en entrevistas donde se presentó a los usuarios paneles de indicadores sugeridos por la literatura para la caracterización de cada factor clave. En ocasiones, algunos usuarios propusieron el uso de indicadores no recogidos en el panel.

En primer lugar, se revisó la información interna que los usuarios potenciales del sistema de información creen conveniente manejar para, a continuación, centrarse en la información de carácter externo. Mediante el análisis de la información interna en relación con la externa, el directivo se encontrará en disposición de determinar la posición competitiva de Pesca, S.A., con vistas a enmarcar sus acciones.

Es conveniente destacar que durante el proceso de selección de los indicadores, los usuarios potenciales del CM pretendieron en todo momento que el número de indicadores fuera el mínimo necesario, así como de fácil cálculo e interpretación. Esta situación supone un doble reto. Por un lado, conseguir un CM integral que ofrezca al directivo información sobre todas las áreas de la empresa. El otro reto está relacionado con lograr una estructura no «ahogue» a la directiva por la cantidad de información proporcionada. Para ello, se han de presentar los indicadores principales y ofrecer al usuario la posibilidad de solicitar un mayor desglose de la información presentada

A lo largo de las distintas reuniones, los usuarios potenciales del CM pusieron especial interés en obtener información detallada sobre la situación interna de la empresa. En primer lugar, se examina la necesidad de información sobre la situación financiera. A continuación, se procede al estudio de las áreas de recursos humanos y producción para acabar considerando los factores del área comercial cuyo seguimiento es considerado clave para el cumplimiento de los objetivos.

El análisis de la situación financiera es, sin duda, uno de los pilares sobre los que el directivo de Pesca, S.A., pretende construir el CM. La posibilidad de obtener una información de mayor calidad y detalle en comparación con la que han venido utilizando

hasta ahora, despierta el interés de la directiva. Para proceder al análisis de esta área se ha empleado el marco propuesto por Courtis [1978], en el que se consideran tres aspectos fundamentales en el estudio financiero de una empresa: rentabilidad, gestión directiva y solvencia.

En lo tocante a la rentabilidad, la directiva de Pesca S.A., está interesada en su control, así como en el desglose de los ratios empleados en márgenes y rotaciones. Dado que la empresa elabora su Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias con una periodicidad mensual, le parece bastante útil realizar el control de estos indicadores a lo largo de todo el año. Por consiguiente, el CM deberá calcular y presentar los siguientes indicadores de rentabilidad económica y financiera:

Beneficio antes de intereses sobre Activo total
Beneficio neto sobre Recursos propios
Beneficio antes de intereses sobre Ventas
Beneficio neto sobre Ventas
Ventas sobre Activo Total
Ventas sobre Recursos Propios

La directiva de Pesca, S.A. tiene interés en el área de gestión directiva. Al estar la política de crédito bastante controlada, tanto desde el punto de vista de los clientes como de los proveedores, no cree conveniente realizar un seguimiento de los plazos de cobro y pago para cada uno de ellos individualmente, sino que bastaría con disponer de algún indicador que permitiera determinarlos de forma global:

Saldo medio de clientes sobre Ventas medias diarias
Saldo medio de proveedores sobre Compras medias diarias

El importante papel que el almacén desempeña en este tipo de empresas requiere un exhaustivo control. Al ser posible almacenar los productos en cámaras frigoríficas durante largos períodos de tiempo debe ponerse atención en el control de su nivel para no inmovilizar demasiados recursos en mercancías, aunque tampoco se debe correr el riesgo de ruptura de stocks, sobre todo en aquellas épocas en las que, dado el carácter estacional de la actividad, tanto la oferta como la demanda sufren fuertes alteraciones. Para ello se proponen dos indicadores:

Existencias sobre Activo circulante
Existencias sobre Activo total

Sobre estos dos indicadores, el sistema de información permite un desglose detallado de la composición de los almacenes.

Para obtener costes más exactos y concretar así los márgenes reales de cada producto sería necesario desarrollar la Contabilidad de Costes actual. Su mejora permitiría precisar la posición que cada producto ocupa en el mercado.

Coste de producción sobre Ventas
Coste de venta sobre Ventas

Respecto a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos financieros, el sistema de información contable ha de facilitar los siguientes indicadores de liquidez y solvencia:

Activo circulante sobre Pasivo circulante
Disponible + Exigible sobre Pasivo circulante
Disponible sobre Pasivo circulante
Deudas totales sobre Recursos propios
Deudas totales sobre Activo total
Recursos propios sobre Activo fijo

Para completar la información de carácter financiero, creen conveniente introducir algunos ratios que midan el *cash-flow* generado por la empresa:

Cash flow sobre Activo total
Cash flow sobre Recursos propios
Cash flow sobre Ventas

Es necesario señalar que el CM permitirá al usuario tanto desglose como estime oportuno, ya que tiene a su disposición el Estado de Flujos de Tesorería previsual que le ofrece el calendario detallado de cobros y pagos.

Además, se incluyen otros indicadores como son el coste medio del capital ajeno y el grado de presión fiscal:

Intereses sobre Recursos ajenos
Cargas fiscales sobre beneficios antes de impuestos

Dado que la plantilla de la empresa no está compuesta por un elevado número de trabajadores ni distribuida en muchos centros de trabajo, la directiva de Pesca, S.A., no cree necesario realizar un seguimiento muy detallado del área de recursos humanos. Así pues, simplemente se tendrán en cuenta una serie de indicadores sobre algunos aspectos de interés:

Gastos de personal sobre Número medio de empleados
Incremento de salarios (%) sobre Inflación
Horas de trabajo a la semana sobre Número de trabajadores
Horas extraordinarias sobre Número de trabajadores
Horas - hombre perdidas por accidente sobre Horas - hombre potenciales

Por otro lado, la directiva apunta que, como consecuencia de la importancia que los procesos de elaboración tanto de pescado como de marisco tienen para la empresa, el control que ha de ejercerse sobre el área de producción con vistas a detectar posibles desviaciones respecto a los resultados esperados ha de ser suficientemente riguroso. En este sentido, la determinación de volúmenes de producción para cada producto, así como su participación en la producción global de Pesca S.A., constituyen la base de la información proporcionada por el CM en esta área. Aparte de información referida a volúmenes y composición, tanto de la producción como de los inventarios, el responsable del área productiva cree conveniente incluir indicadores de productividad. Así pues, además de algún indicador de la capacidad productiva ociosa, se incluyen medidas de la productividad global:

Producción real sobre Capacidad productiva
Valor total de la producción sobre Coste de todos los factores productivos
Producción sobre Valor del inmovilizado
Valor añadido sobre Activo real
Valor añadido sobre Inmovilizado bruto

La situación comercial es otra de las áreas que inquietan al directivo de Pesca, S.A. La directiva, apunta a que el CM debe ofrecer información sobre el volumen de ventas de la empresa, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias, su distribución por productos, por mercados (mayoristas, minoristas y venta directa) y por localización geográfica de clientes. Junto a esta información, creen conveniente incluir controles para determinar en qué medida se van consiguiendo las cuotas de ventas mensuales fijadas para cada uno de los mercados:

Ventas efectuadas sobre Cuota de ventas
Ventas en unidades sobre Capacidad de producción

Para completar la información sobre la situación comercial, la directiva de Pesca, S.A., pretende utilizar algunos ratios que midan la relación que mantienen con sus clientes. En este sentido, el desarrollo y estabilidad de la clientela son los aspectos que consideran más interesantes. Para ello se consideran los siguientes indicadores:

Clientes habituales sobre Clientes totales
Clientes nuevos sobre Clientes totales
Ventas a clientes habituales sobre Ventas totales
Ventas a clientes nuevos sobre Ventas totales

A éstos se podrían unir algunos ratios que señalen el grado de satisfacción de los clientes tales como:

Quejas recibidas por defectos sobre Unidades entregadas
Unidades devueltas sobre Unidades vendidas

Una vez analizada la información interna que debe ofrecer el CM, se han de establecer algunas referencias para poder determinar la evolución de la empresa. A este respecto, además de disponer de la información del período inmediatamente anterior el CM proveerá el valor de los indicadores para el mismo período del año anterior, dada la alta estacionalidad presente en el sector, fundamentalmente en el área de los mariscos.

Sobre información externa, la directiva está bastante interesada en la recopilación y utilización de información sobre su entorno inmediato (competidores actuales, proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutivos) y sobre el macroentorno. A este respecto, identifica cinco competidores directos para los que pretende calcular una serie de indicadores:

Ventas de cada competidor sobre Ventas totales del sector
Activo de cada competidor sobre Activo medio del sector
% Crecimiento de las ventas de cada competidor sobre
% Crecimiento de las ventas del sector

% Crecimiento del activo de cada competidor sobre % Crecimiento del activo del sector

Además de un seguimiento de los precios de venta de las empresas competidoras.

Respecto a la relación que mantienen con sus proveedores, se diseñan una serie de indicadores para valorar situaciones de excesiva dependencia que puedan poner a Pesca, S.A., en una situación delicada a la hora de negociar las condiciones de compra. En este sentido, y sobre todo en relación con aquellos proveedores con los que se mantiene una intensa relación comercial, tendrán que determinar posibles relaciones de poder.

Compras realizadas a cada proveedor sobre Ventas de ese proveedor
Compras realizadas a cada proveedor sobre Compras totales de la empresa
Ventas de cada proveedor al sector sobre Compras totales del sector
Compras de la empresa sobre número de proveedores

En lo que respecta a las relaciones con sus clientes, creen que no debe existir una relación de dependencia de Pesca, S.A. Para determinar las relaciones existentes entre los clientes y la empresa, el directivo apunta los siguientes indicadores:

Ventas realizadas a cada cliente sobre Compras de ese cliente
Ventas realizadas a cada cliente Ventas totales de la empresa
Compras de cada cliente al sector sobre Ventas totales del sector
Ventas de la empresa sobre Número de clientes

Por último, y acerca de la información que proviene del macroentorno, la actividad desarrollada, así como las condiciones del sector pesquero exigen el control de un gran número de variables que, directa o indirectamente, pueden afectar a la empresa. En este sentido, el interés de la directiva reside fundamentalmente en tres aspectos: económicos, legales y tecnológicos.

El hecho de que una parte importante de sus productos sean considerados como alimentos de lujo parece establecer una relación directa entre la marcha de la economía y su consumo. Así pues, creen que mediante la evaluación de la situación económica se podría realizar algunas estimaciones respecto a cuál va a ser la demanda de este tipo de productos. Entre las variables macroeconómicas apuntadas se encuentran la tasa de desempleo, el crecimiento del producto interior bruto, el tipo de interés y el índice de precios al consumo.

Pesca S.A., al igual que el resto de empresas dedicadas a la manipulación y comercialización de productos alimenticios, se encuentra sometida a una intensa regulación normativa tanto en materia sanitaria como de envasado. La repercusión que puede tener para la empresa no detectar a tiempo algún cambio en la normativa que le afecta directamente, obliga a un continuo control legislativo con el objeto de percatarse de este tipo de situaciones tan pronto como sea posible.

En cuanto al último aspecto del microentorno, el incesante progreso tecnológico no sólo se pone de manifiesto en la mejora de los sistemas de información contable con los que cuentan las empresas para la toma de decisiones sino que, de forma más espectacular si cabe, el desarrollo de maquinaria destinada a la manipulación y automatización de los procesos productivos parece no tener fin. Para poder competir en las circunstancias

actuales es imprescindible contar con la tecnología adecuada ya que en caso contrario los excesivos costes acabarán por sacar la empresa del mercado, dados los escasos márgenes con los que trabaja este sector.

CONCLUSIONES

Los cambios en el entorno competitivo y en la complejidad de las organizaciones en las últimas décadas han demandado importantes cambios en los sistemas de control tradicionales. El énfasis se ha producido en la utilización de indicadores no financiero, la introducción (en muchos casos apoyados por las nuevas tecnologías) de nuevos conceptos para la gestión de la información y los procesos en las empresas y la orientación estratégica de los indicadores de gestión utilizados.

El CM es un mecanismo de información periódica para la directiva, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna a partir de conocer el nivel cumplimiento de los objetivos previamente definidos a través de los indicadores de gestión.

El CM parte de la definición de áreas críticas en la consecución de objetivos para identificar sus factores claves y el sistema de indicadores que mejor caracteriza estos factores claves. En este sentido, el CM introduce los dos primeros aspectos comentados en el primer párrafo, mientras el CMI introduce la dimensión estratégica como eje de la implantación de un diseño de CM tradicional.

Precisamente es el proceso de selección de indicadores en el CM con respecto al CMI la principal diferencia entre ambos. El CM permite al directivo la selección de los indicadores que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Por su parte el CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Su mayor aportación, que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años, es que se fundamenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. La creación de valor que se mide con indicadores financieros y no financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

La posibilidad y la utilidad de la implantación de estas herramientas en la actividad de una pequeña empresa (en este caso un CM) se ilustran mediante el estudio de un caso en la realidad española contemporánea.

BIBLIOGRAFÍA

Amat (1992)

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa. (AECA) (1998): *Indicadores Para la Gestión Empresarial*, Madrid: Documento de AECA. Contabilidad de Gestión.

Dávila, A. (1998), "Herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral", *Revista de Antiguas Alumno, Septiembre*, pp34-38.

Courtis, K. (1978), "Modelling a financia1 ratios categoric frameworkn" *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 5, n. 4, 371-386.

Múñiz L. (1998), "La Esencia del Cuadro de Mando" *Revista Harvard Deusto Finanzas Contabilidad No 2411*, pp5-12.

Santos M. y Fidalgo E. (2005) "El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias" *Técnica Contable Marzo*, pp13-17.

Gimeno, J. (1996): "El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial", *Partida Doble*, vol. 68 junio, pp. 36-46.

Escobar, T. (1999): "El Papel del Cuadro de Mando en la Gestión Estratégica de la Empresa", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, nº 102, octubre-diciembre, pp. 1075-1099.

Escobar, T. (2002): "El Cuadro de Mando como Herramienta en el Control de Gestión: Un Estudio de Caso", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXI, nº 113, julio-septiembre, pp. 905-940.

Porporto, M. y García, N. (2007), "Análisis de las Limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la Literatura para la práctica" *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* vol. No 9, enero –junio, pp 14-17.

Santos, M. y Hidalgo, E. (2004), "Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) de las organizaciones", *Revista Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*, vol. No 4- Julio-Diciembre, pp 85-103.

López, A. (2003) "*Gestión Estratégica y Medición*", Madrid: AECA Monografías.