



## XXXVIII SEMINARIO INTERNACIONAL DE PAÍSES LATINOS EUROPA – AMÉRICA

*Los actuales desafíos y oportunidades para los profesionales de ciencias  
económicas y contables*

Santa Cruz de la Sierra – Bolivia -

30 de Noviembre de 2018

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CILEA DE CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA PyMES

C.P. Norberto O. Barbieri

# CONTEXTO

Empresa

avances tecnológicos

la utilización de nuevos medios de comunicación masiva, e-commerce, etc.

Cambios vertiginosos en los mercados

las empresas a enfrentan complejidades crecientes para mantener su sustentabilidad

las organizaciones tienen que ser capaces de diagnosticar su salud en forma global

Herramientas

CILEA

# CILEA



**Proyecto:** gestado en Venecia en 1996 entre AIC y la profesión italiana

**Concreción:** en Buenos Aires en 1997

**Sede Permanente:** Roma

**Integrantes:** Organismos representativos de las profesiones económicas y contables de países latinos oficialmente reconocidos por el Estado y democráticamente elegidas sus autoridades

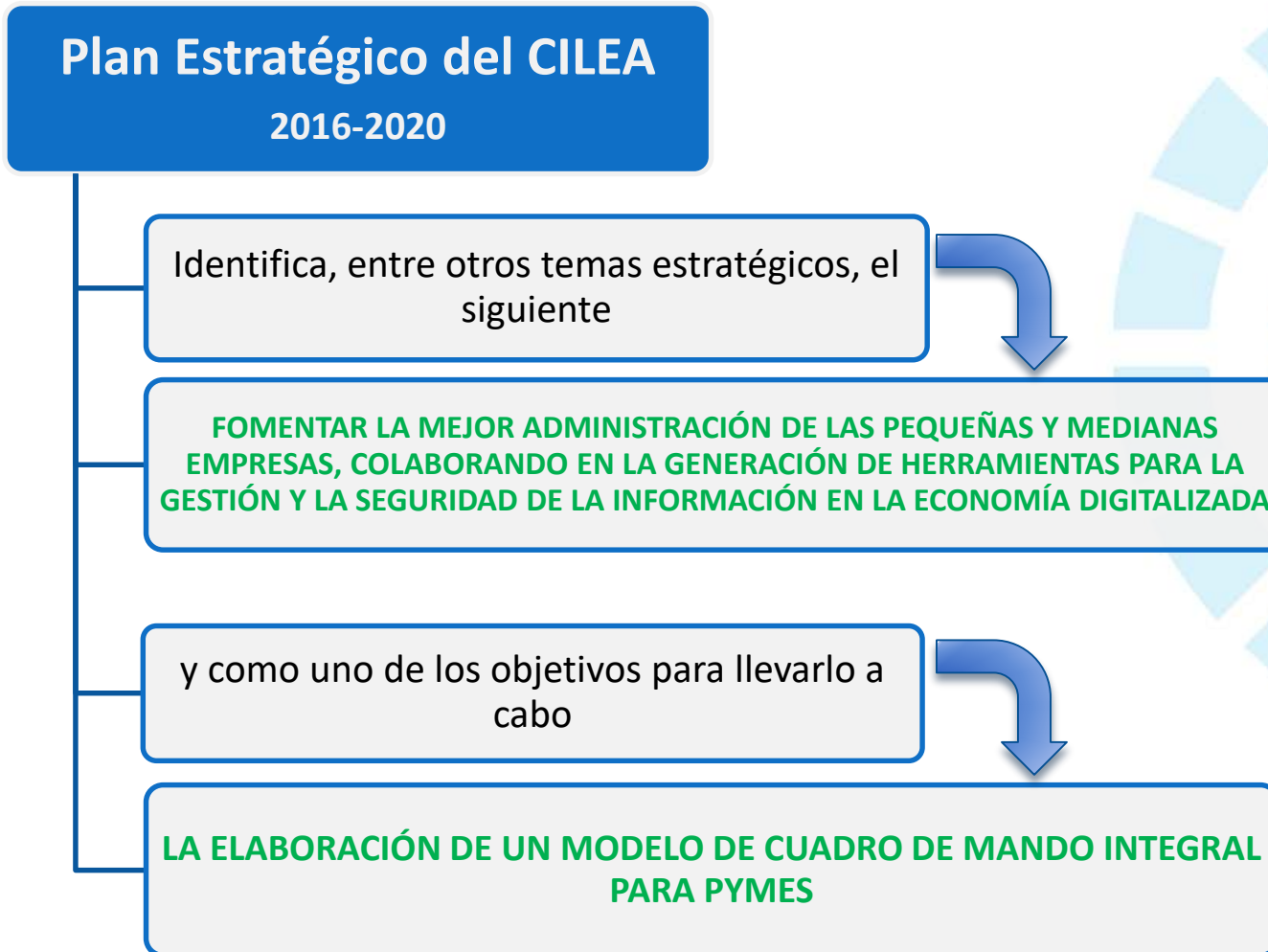
**La MISION del CILEA** es favorecer una fluida comunicación entre los países latinos, tendiente a establecer pautas comunes en el proceso de armonización de las profesiones económicas y contables dentro de la globalización de la economía, tratando de conformar y difundir posiciones convergentes

Además, la profesión económica y contable tiene que estructurar su propia identidad centrándose en la **tutela del interés público**, ya sea para satisfacer las expectativas de una colectividad decepcionada a raíz de las varias crisis financieras, ya sea para eleva la imagen de la profesión



# APORTE DEL CILEA CON LA GENERACION DE HERRAMIENTAS

## LAS BASES HACIA UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PYMES



## ¿Por que dirigido a PYMES?



El CILEA dedica sus mayores esfuerzos a la problemática de estas empresas y a los Estudios medianos y pequeños de profesionales en ciencias económicas y contables que le prestan servicios

# ¿Por que dirigido a PYMES?



## Importancia

Alrededor del 90% de las empresas mundiales son PYMES

Son la principal fuente de empleo y generación de riqueza en los países de raíces latinas (CILEA)

Modifican el entorno en que se localizan e interactúan permanentemente con sus grupos de interés

Forman parte de la cadena de valor de otras organizaciones

Necesitan fidelizar clientes, mantener el prestigio de la empresa y/o de su marca

## ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?



Herramienta  
de  
planificación  
estratégica y  
gestión  
empresarial

permite  
traducir la  
estrategia en  
objetivos  
relacionados  
entre sí

proporciona  
información  
periódica  
sobre el nivel  
de  
cumplimiento  
de dichos  
objetivos

mediante  
indicadores  
financieros y  
no financieros

# Cuadro de Mando Integral



Conserva **la medición financiera** como un **resumen crítico** de la actuación Gerencial

Realza un conjunto de mediciones más generales e integrales que vinculan al **cliente actual**, los **procesos internos**, los **empleados** y la **actuación de los sistemas** con el éxito financiero a largo plazo

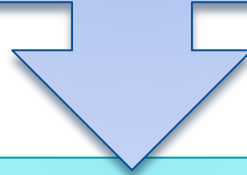
**En conclusión** se lo implementa como una herramienta de Gestión de modo de planificar y desarrollar la estrategia y las medidas que conduzcan al logro de la misión



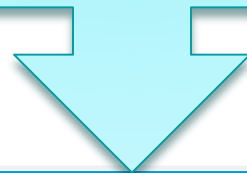
# PYMES y Cuadro de Mando Integral



Las grandes empresas están en condiciones de disponer de recursos para su utilización

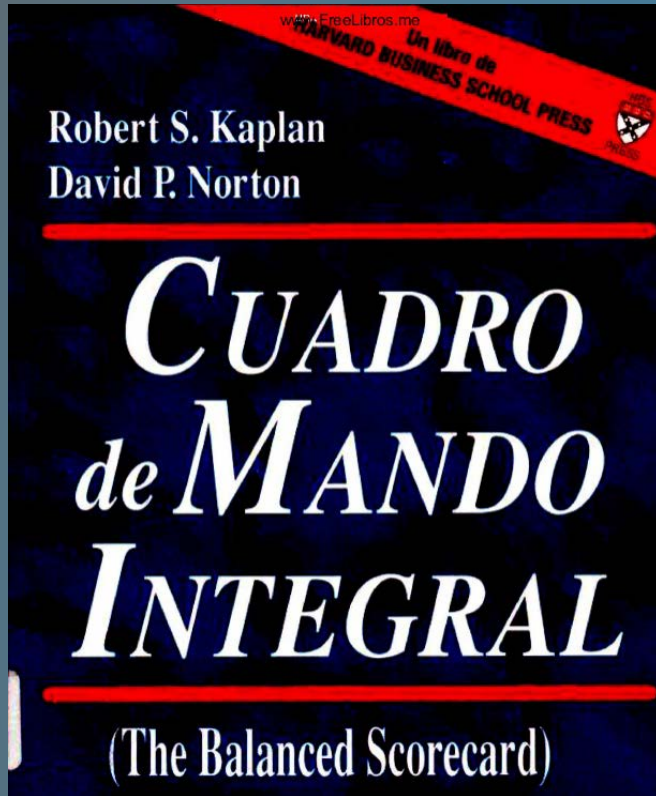


Las PyMEs enfrentan dificultades para utilizar esta herramienta conforme las fases de desarrollo en que se encuentren



El CILEA contribuye con una alternativa específica para este tipo de empresas

# ANTECEDENTES



# Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las PyMEs



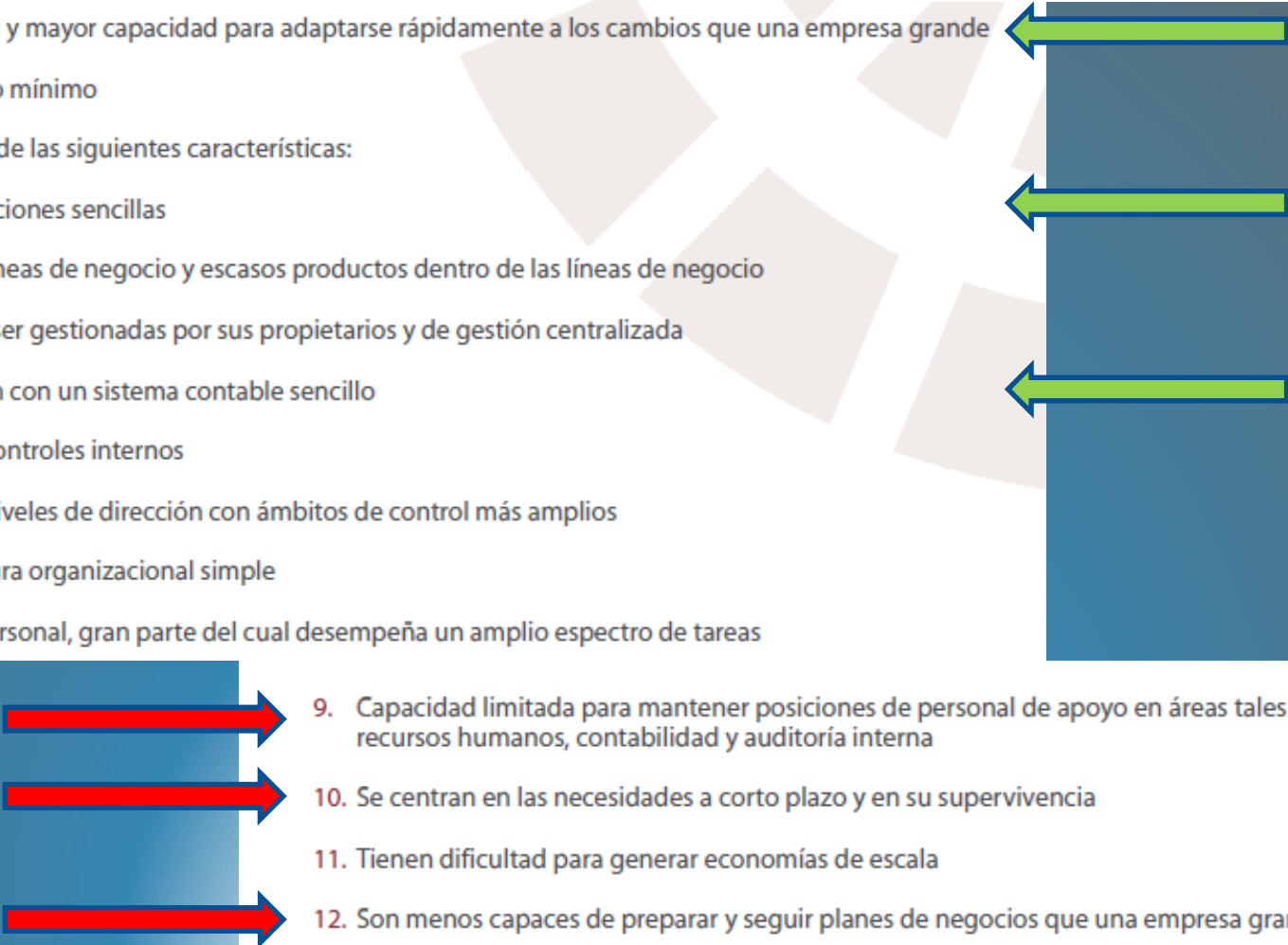
¿A qué tipo de PyME se dirige esta propuesta?

Respuesta

Las múltiples características detalladas en esa Guía son relevantes a los fines de éste trabajo

No obstante es necesario establecer específicamente el **Estado de Desarrollo en el Proceso CMI**

## GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL PARA LAS PYME

- a) Concentración de la propiedad en un reducido número de personas
  - b) Centralización de la propiedad empresarial y las funciones de los órganos de gobierno y administración
  - c) Flexibilidad y mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios que una empresa grande
  - d) Formalismo mínimo
  - e) Una o más de las siguientes características:
    1. Transacciones sencillas
    2. Pocas líneas de negocio y escasos productos dentro de las líneas de negocio
    3. Suelen ser gestionadas por sus propietarios y de gestión centralizada
    4. Cuentan con un sistema contable sencillo
    5. Pocos controles internos
    6. Pocos niveles de dirección con ámbitos de control más amplios
    7. Estructura organizacional simple
    8. Poco personal, gran parte del cual desempeña un amplio espectro de tareas
  9. Capacidad limitada para mantener posiciones de personal de apoyo en áreas tales como legales, recursos humanos, contabilidad y auditoría interna
  10. Se centran en las necesidades a corto plazo y en su supervivencia
  11. Tienen dificultad para generar economías de escala
  12. Son menos capaces de preparar y seguir planes de negocios que una empresa grande
  13. Son menos complejas tecnológicamente
  14. Son dependientes de las relaciones personales
  15. Tienen dificultades para obtener fuentes de financiamiento externas
  16. Aplican generalmente regímenes simplificados de tributación
- 

# Cuadro de Mando Integral



¿Que desarrollos  
existentes se  
consideran?

## Respuesta

Encontramos que las definiciones de Cuadro de Mando Integral (CMI), y su explicación teórica, tienen su mejor referencia en la obra de Kaplan y Norton

**“El Cuadro de Mando Integral”**

**Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”**

# ESTRUCTURA

**PRESENTACIÓN  
INTRODUCCIÓN**

**OBJETIVOS Y  
DESTINATARIOS**

**MARCO  
CONCEPTUAL /  
DEFINICIONES**

**Antecedentes y  
definición del CMI**

**Definición de PyME**

**Limitaciones que  
se presentan con  
las PyMEs**

**EL PROCESO DEL CMI PASO A PASO**

**Diagnóstico de situación**

**Definición y selección de objetivos y estrategias para  
alcanzarlos**

**Desarrollo de la estrategia a lo largo de las 4 perspectivas del  
CMI (mapa causa – efecto hasta nivel operativo)**

**Identificación de variables de medición para cada perspectiva**

**Desarrollo del instrumento de medición de las variables**

**Construcción del mapa de indicadores**

**Definición de criterios de preeminencia entre indicadores**

**Definición de los parámetros de la medición**

**Semaforización de los resultados**

**Identificación de los datos básicos para construir cada indicador**

**Prueba temporal de solidez operativa de datos y procesos de su  
generación, actualización y archivo**

**Evaluación del impacto en las operaciones cotidianas del modelo CMI y sus  
actividades**

**Prueba operativa y validación de hipótesis**

**AUTOMATIZACIÓN**

**ANEXOS**

**ANEXO I:  
CUESTIONARIO  
DE AUTO  
EVALUACIÓN**

**ANEXO II:  
EJEMPLO DE  
APLICACIÓN**



# OBJETIVOS Y DESTINATARIOS

## PARA EL EMPRESARIO PYME

Lograr ser una **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN** sobre su capacidad de implementar un CMI

Lograr ser una **GUÍA DE PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN** del CMI

Lograr ser una **GUÍA DE CONTRATACIÓN** de servicios de consultoría

## PARA LOS PROFESIONALES Y CONSULTORES

Desarrollar un **ESTÁNDAR DE CONTRATACIÓN** con el empresario Pyme que permita delimitar la propuesta de valor del profesional hacia el empresario

Desarrollar un **ESTÁNDAR DE EVALUACIÓN** del trabajo a realizar

## PARA AMBOS

Desarrollar un **DOCUMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE AVANCE** en términos objetivos

# Cuadro de Mando Integral

## Limitaciones que se presentan con las PyMEs



### **La calidad de los datos, archivos e información (interna y externa) para la construcción de indicadores**

Puede planearse su obtención y almacenaje a futuro

Problema: los parámetros históricos para analizar la evolución y operaciones en el pasado

Causales: inexistencia de algunos registros, registros manuales, registros digitales sin campos clave o con criterios heterogéneos o inadecuados de codificación, series de datos incompletas, procesos no confiables de altas - bajas – modificaciones, etc..

La relación entre la información estratégica demandada por el CMI, y la contable, operativa, transaccional es también un tema de mucha importancia, a la hora de pensar en una PyME que sepa contar y requerir, datos de su entorno.

### **Deficientes – o inexistentes- definiciones de objetivos y estrategias**

Causales: Falta de costumbre en la formalización. No hallar objetivos -y estrategias asociadas- definidas, explicitadas y comunicadas. La presencia de agendas paralelas no explicitadas que pueden condicionar la planificación e implementación de la estrategia.

Secuencias incompletas de relaciones causa-efecto en las distintas dimensiones del CMI, que dejan estrategias sueltas o actividades sin estrategia, que atentan contra la correcta utilización de la herramienta.



# Cuadro de Mando Integral

## Limitaciones que se presentan con las PyMEs



### La construcción e interpretación de indicadores

Requerimientos: claridad en lo que se quiere medir; diferenciación entre inductores y efectos; adecuada parametrización de las “zonas límite” que definen cuándo un indicador es bueno, regular o malo; relación de preeminencia entre indicadores, decisiones sobre parámetros de normalidad en el rango de comparación histórica en las series

Estos son algunos de los problemas comunes a la hora de implementar el CMI, y que pueden perjudicar su buen diseño.

### Los efectos de la implementación en RRHH

Problema: la poca especialización que suelen presentar sus RRHH, suelen agravar los efectos normales que se presentan al gestionar indicadores

Ejemplos: burocratización de su carga aumentando el número de errores, utilización de opciones de determinación por defecto, subestimación de objetivos y descoordinaciones de validaciones, entre otras.

### Los efectos en las PyMEs que son empresas familiares, por los problemas de Gobernanza Empresarial

Las segundas generaciones, esposos, primos y problemas tradicionales de empresas familiares (sucesión, liderazgos, etc) que complejizan la definición, implementación y evaluación de las estrategias, y de los instrumentos (como el CMI) que se emplean para implementarlas

# Cuadro de Mando Integral

## Limitaciones que se presentan con las PyMEs



### Las dificultades de adaptación del instrumento a la naturaleza de las PyMEs

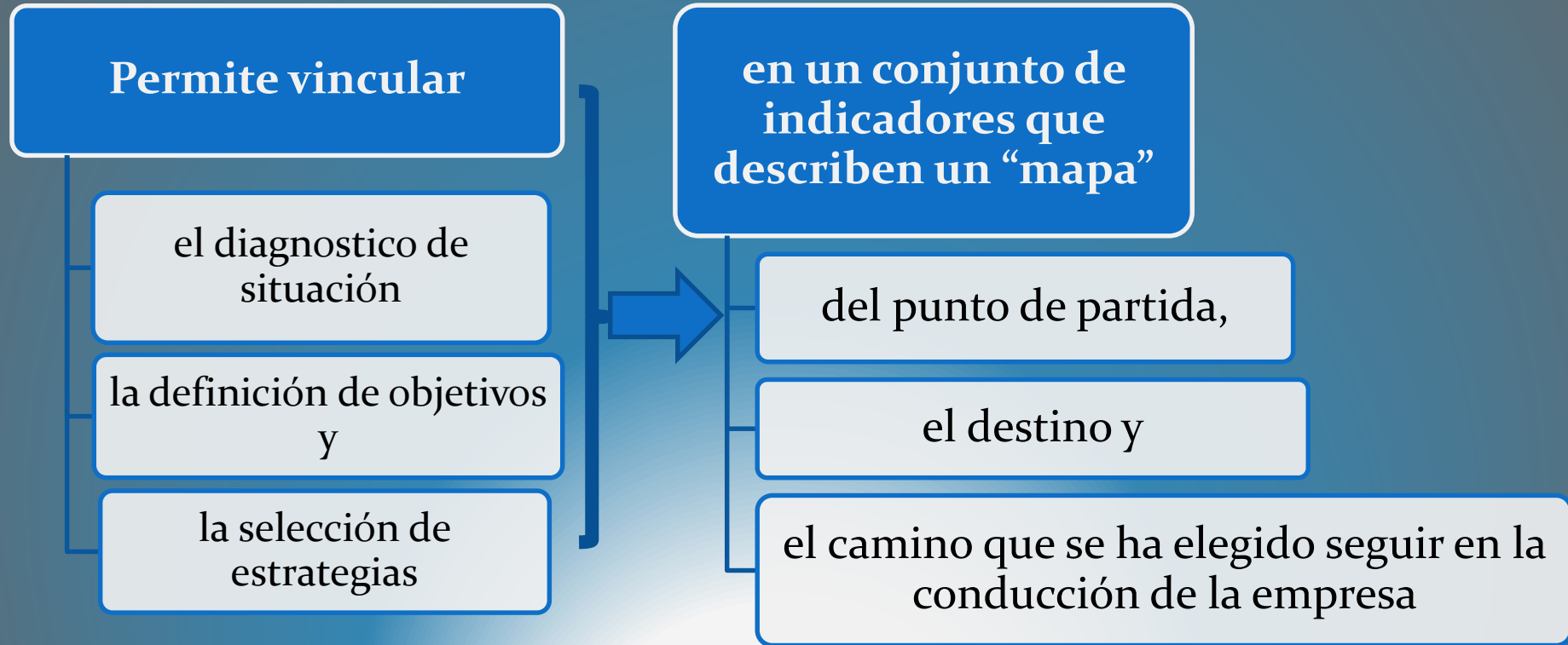
Limitaciones: la burocratización, el peso relativo de indicadores financieros (por la ajustada realidad de las PyMEs en esa dimensión), el desconocimiento de la realidad tecnológica y de las posibilidades de conectividad, etc.

### La confusión de creer que el “Cuadro de Mando” es un software

La faz visible de indicadores y gráficos, han llevado a relacionar estos reportes con que el CMI se “trata de un software”, que puede ser comprado e instalado

Sin el respaldo en procesos internos y decisiones del máximo nivel, el CMI no alcanza a desarrollar su potencial

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Uno de los grandes beneficios del CMI es que permite optimizar el proceso de planeamiento y control de gestión, al ser diseñados simultáneamente

Esta eficiencia es particularmente necesaria en las PyMEs, dado que cuentan con un margen de maniobra menor, ya sea por restricciones de tiempo, de recursos financieros y/o de posición competitiva, entre otros

# EL PROCESO DEL CMI PASO A PASO

**Diagnóstico de situación**

**Definición y selección de objetivos y estrategias para alcanzarlos**

**Desarrollo de la estrategia a lo largo de las 4 perspectivas del CMI**

**Identificación de variables de medición para cada perspectiva**

**Desarrollo del instrumento de medición de las variables**

**Construcción del mapa de indicadores**

**Definición de criterios de preeminencia entre indicadores**

**Definición de los parámetros de la medición**

**Semaforización de los resultados**

**Identificación de los datos básicos para construir cada indicador**

**Prueba temporal de solidez operativa de datos y procesos de su generación, actualización y archivo**

**Evaluación del impacto en las operaciones cotidianas del modelo CMI y sus actividades**

**Prueba operativa y validación de hipótesis**

# DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN

El CMI debe partir de un diagnostico de situación externa e interna

comprendido por quien dirige la empresa y

por las personas que le ayudaran a implementarlo

Para optimizar el uso del CMI como instrumento de gestión

ese diagnostico previo no debe ser una mera enunciación de fortalezas y debilidades

sino que debe promover la formula causa-efecto, lógica dominante del CMI

**Destacado:** Emplear modelos de diagnóstico que permitan relacionar causas con efectos, para poder diseñar e implementar más fácilmente el CMI

# DEFINICIÓN Y SELECCIÓN DE OBJETIVOS, Y ESTRATEGIAS PARA ALCANZARLOS

**Enunciación explícita** de los objetivos perseguidos

Evita ineficiencias y conflictos, al asumirse que todos los actores conocen y comparten los objetivos perseguidos

Ejemplos: “ser los mejores”, “ganar mas”, “vender mas”, “el mejor producto”, etc. pueden estar sujetos a distintas y hasta contrapuestas interpretaciones

**El objetivo debe**

Ser consecuencia del diagnostico de situación

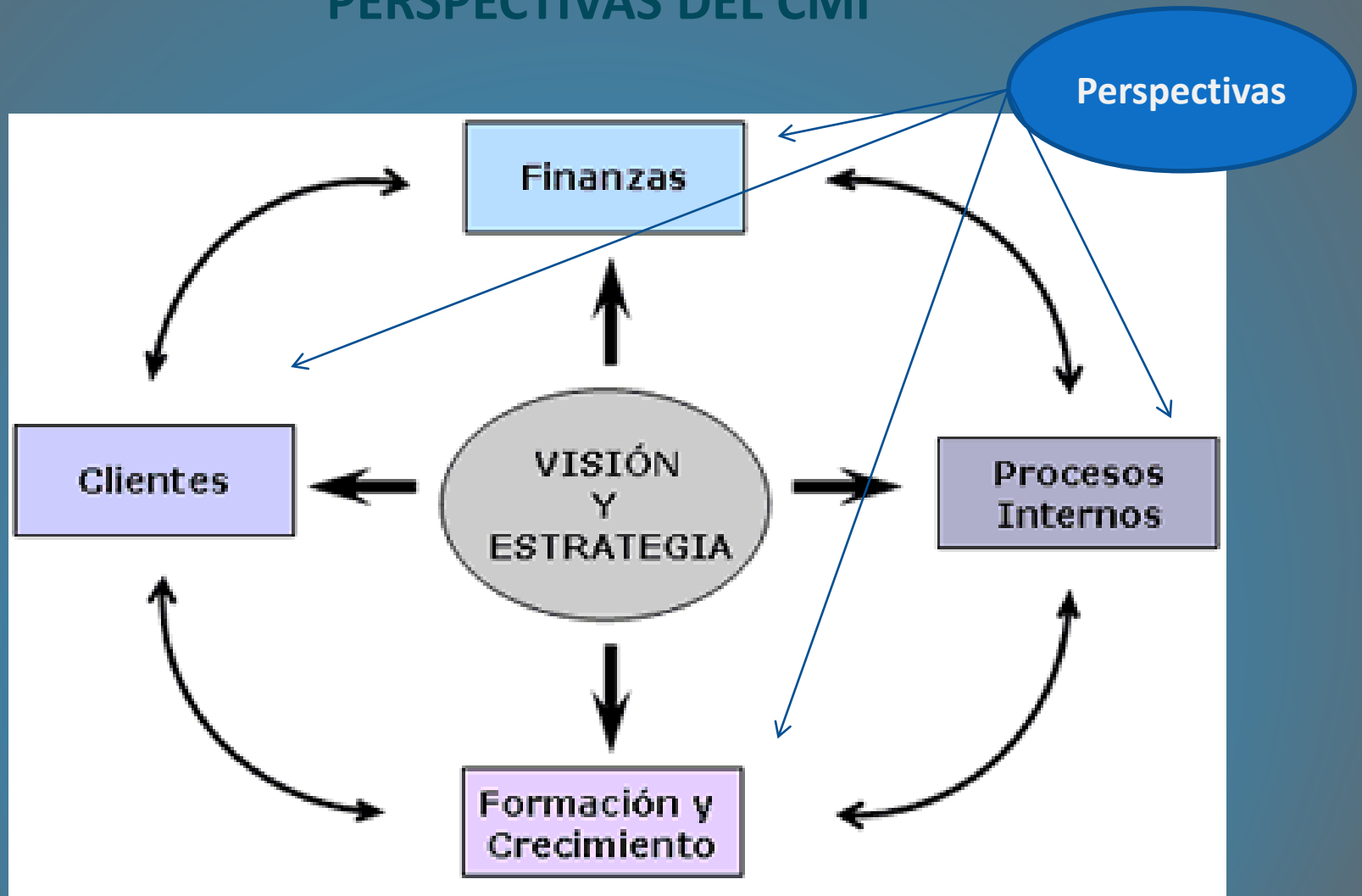
respetar los valores y misión que la PyME tiene definidos

Para ser controlable ,debe enunciar lo que se pretende de una forma **clara, específica y medible**

También debe ser explícita la forma en que se pretende alcanzar ese objetivo:

**la estrategia**, que no es mas que “un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto”, que debe apuntar a un norte, que son los objetivos

# DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA A LO LARGO DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI



# IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE MEDICIÓN PARA CADA PERSPECTIVA

Enunciada la cadena de objetivos y su secuencia lógica es necesario que los mismos se traduzcan en las variables con las que serán medidos

Ejemplo: “incrementar la rentabilidad sobre activos”

◇ **En la perspectiva financiera**, las variables de medición son bastante claras al proponerse este objetivo

◇ **En la perspectiva clientes**, si se establece como objetivo “fidelizar”, sus variables podrían ser: un cliente fiel se puede medir por su frecuencia de compra, por su preferencia incluso en presencia de estímulos de los competidores antes de la compra, por el tiempo de permanencia como cliente de la firma, etc.

◇ **En la perspectiva procesos internos**, al plantearse “tener datos completos de los clientes”, deben definirse variables para medir si se alcanza o no el objetivo. Puede medirse, por ejemplo, por la cantidad de clientes registrados atendidos en el negocio o por las fichas que se van construyendo de cada cliente

◇ **En la perspectiva aprendizaje y crecimiento**, se deben elegir las variables consideradas validas para representar un atributo sobre el que se desea evaluar si se esta cumpliendo o no con el objetivo planteado. En el ejemplo “desarrollar una base de datos de las transacciones realizadas por los clientes”, es un objetivo que puede medirse por aspectos de hardware o software que sean necesarios para alcanzarlo



# DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

La definición de variables a medir puede requerir instrumentos específicos

A veces pueden obtenerse de una serie de datos previos y de un ajuste de los datos transaccionales cotidianos

Otras variables como las que implican estudios cuali/cuantitativos de los competidores (cuota de mercado, posicionamiento competitivo, precios de los competidores, etc.) requieren indicadores específicamente diseñados que, por su procedimiento, costo de obtención y velocidad de cambio, puedan ser monitoreados en fechas de corte mas alejadas entre si.

Hay que ponderar el beneficio de contar con un indicador contra el costo de obtenerlo

# CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE INDICADORES

Las variables definidas en cada perspectiva deben convertirse en indicadores


Esto puede hacerse al establecer relaciones, ratios, tendencias, composición porcentual o grado de avance, por ejemplo, y debe planificarse de manera que pueda representarse adecuadamente la variable medida y darse continuidad en el tiempo al indicador

Los indicadores deben tomar la forma mas descriptiva posible de la variable evaluada y su evolución, siendo necesario hacer una lectura global del Mapa de Indicadores, así como de cada uno de ellos


Este mapa debe mostrar claramente los objetivos y describir la estrategia, de lo mas genérico a lo mas específico

# DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE PREEMINENCIA ENTRE INDICADORES

Pueden existir varios indicadores que describan el grado de avance de la empresa en el proceso de alcanzar un objetivo



La inclusión de los indicadores en el mapa implica que son importantes, pero es muy probable que no todos tengan igual grado de relevancia, por lo que resulta necesario asignarles explícitamente un peso relativo a cada uno de ellos



Cuanto más indicadores se tengan en el mapa, es más probable que el ritmo de avance –o de eventual retroceso– no sea similar en todos ellos, y hay que evitar que el indicador describa la realidad respecto al alcance de un objetivo inadecuadamente o de forma confusa, premiando o castigando a los responsables de logros o fallos en la consecución de los objetivos, sin analizar el peso relativo de las variables clave

# DEFINICIÓN DE LOS PARÁMETROS DE LA MEDICIÓN

Todos los indicadores deben tener un **criterio razonable de frecuencia de medición**, el cual debe estar claramente definido, a fin de contar con indicadores consistentes a lo largo del tiempo



Un indicador debe considerar la relación costo-beneficio, evitando que el costo de su obtención supere los beneficios de la información conseguida



Existen eventos que pueden requerir mediciones en periodos irregulares, que posibiliten la adopción de medidas correctivas inmediatas; lo que no implica abandonar la recolección de datos en fechas y con frecuencias uniformes



Las unidades de tiempo para un mismo objetivo pueden ser distintas, de acuerdo con el criterio de quien construya los indicadores de las variables que lo componen

# “SEMAFORIZACIÓN” DE LOS RESULTADOS

Un beneficio esperado del CMI es su capacidad de síntesis y de “semaforizar”, a primera vista, la situación de la PYME, en los términos que el mapa de variables muestra

Esta característica visual representa un punto a favor de la socialización y comprensión de los indicadores

Se espera que la aguja marque el rojo o el verde en el cumplimiento de ciertos objetivos, y que esa imagen permita gestionar mejor las prioridades y/o urgencias

Varios indicadores intraobjetivo pueden tener diferentes grados de avance e inclusive comportamientos opuestos

Definidos los criterios de preeminencia entre indicadores, es importante poner alertas que indiquen que hay variables a observar dentro de algún objetivo, aunque este en verde

# IDENTIFICACIÓN DE LOS DATOS BÁSICOS PARA CONSTRUIR CADA INDICADOR

Al definir el mapa de indicadores, se debe tener presente que información se necesita para evaluar si se encamina bien en la consecución de la cadena de objetivos



Pero los indicadores, antes de ser información, se construyen con datos. Estos datos son agregados bajo algún criterio para representar las variables elegidas



Si el dato base no es representativo de aquello que quiere medirse, el indicador arrastrara esa misma limitación



Es importante tener modelos de almacenamiento de datos o de generación de informes, compatibles con la información requerida por el CMI



# PRUEBA TEMPORAL DE SOLIDEZ OPERATIVA DE DATOS Y PROCESOS DE SU GENERACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y ARCHIVO

Cuando se ha construido un indicador y determinado los procesos por intermedio de los cuales se obtiene, se avanza hacia otras decisiones



Es muy importante que se verifiquen y validen en la etapa de diseño, para luego confiar en sus resultados



Hay que volver a observar el dato que origina al indicador



Revisar la forma pasada, actual y futura de obtenerlo



Verificar la seguridad y procesos de generación y archivo de cada dato



Realizar pruebas sobre la confiabilidad de los datos históricos

# EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LAS OPERACIONES COTIDIANAS DEL MODELO CMI Y SUS ACTIVIDADES

Establecer un CMI conlleva un importante trabajo de análisis, diseño y discusiones previas, y su implementación y mantenimiento operativo implican esfuerzos, costos y tiempos que la PyME debe evaluar y dimensionar adecuadamente para obtener el máximo provecho de esta herramienta

Existirán nuevos procesos de generación, validación y consolidación de datos para alimentar los indicadores; tales actividades podrán representar una carga adicional que debe preverse, para no solaparse con otras tareas del personal

Hay que comunicar el mapa completo y cada indicador en particular

Concienciar al personal. Resaltar la importancia del CMI y de cada indicador

Ser consciente de cuántas actividades quedarán en evidencia y qué personas tendrán responsabilidad en esos resultados

Se debe definir explícitamente y comunicar los nuevos criterios de evaluación del personal



## PRUEBA OPERATIVA Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

El CMI es un instrumento que debe cumplir un rol

Cabe preguntarse si las variables elegidas reflejan lo que se espera de ellas, si los instrumentos de medición responden en calidad y valores a las expectativas, o si se validan las relaciones causa-efecto

Para ello debe probarse antes de implementarse, inclusive simulando diferentes escenarios

Una vez implementado deben validarse permanentemente sus hipótesis causa-efecto

¿Su estrategia está llevando a la PyME dónde se quiere?  
¿Los indicadores que dicen que “todo va bien” muestran la realidad?

# ANEXOS - HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

❖ **ANEXO I: Cuestionario de autoevaluación:** Este Anexo proporciona una herramienta para el desarrollo del “Proceso del CMI, paso a paso”

Metodología:

Preguntas: *-Objetivo de las preguntas-, -Orientación sobre las respuestas-*

Ejemplos:

❖ **ANEXO II: Ejemplo de Aplicación:** Este Anexo proporciona un ejemplo de Objetivos y Red Causa-Efecto a través de las 4 Perspectivas: Mapa de Objetivos

Muchas Gracias  
por vuestra atención!!

