



## Trabajo Fin de Grado

Sistemas de medición del rendimiento y su relación  
con Cuadro de Mando Integral

*Autor*

Tautvydas Zabulionis

*Directora*

Ana Isabel Zardoya Alegría



# Sistemas de medición del rendimiento y su relación con Cuadro de Mando Integral

*Autor – Tautvydas Zabulionis*

*Directora – Ana Isabel Zardoya*

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza la importancia de medir el rendimiento de empresas no solamente desde la perspectiva financiera, sino también desde la perspectiva del cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento. Para ello se han utilizado casos reales de tres empresas de diferentes sectores, en los que se han estudiado los Informes Anuales o los Informes de Sostenibilidad, dependiendo de la empresa, para poder construir el Cuadro de Mando Integral y un Mapa Estratégico para cada empresa, teniendo en cuenta los indicadores más importantes de cada perspectiva, en función de los datos disponibles. Ello nos permite ver las relaciones entre las diferentes perspectivas de una empresa y su impacto en el rendimiento final de ésta.

## **ABSTRACT**

This paper analyses the importance of measuring companies' performances, not only from a financial perspective, but also from a client', process', learning and growing approach. In order to prove, three different companies from different markets have been analysed, where their Annual reports or Sustainability reports have been assessed in order to build a scorecard and strategic map for each company. For this purpose, most important indicators available to public have been taken into account. This has allowed us observe different relationships between all perceptions and discover final impact in companies' performances.

## **Contenido**

1. Motivación y estructura general de trabajo.....	4
2. Objetivos .....	5
3.1 Contabilidad de gestión, presupuestación y sistemas de medición de rendimiento...6	
3.2 Aplicación práctica del sistema de gestión del rendimiento.....	12
4.1 Cuadro de Mando Integral.....	14
4.2 Responsabilidad Social Corporativa y Informe de Sostenibilidad.....	19
5.1 Cuadro de Mando Integral de <i>Telefónica</i> .....	20
5.2 Cuadro de Mando Integral <i>Gas Natural</i> .....	25
5.3 Cuadro de Mando Integral <i>L'Oréal</i> .....	30
6. Conclusiones, limitaciones y extensiones del trabajo .....	35
7. Bibliografía.....	37
8. Webgrafía.....	39

## **Índice de cuadros y esquemas**

### **GRÁFICOS**

<b>1)</b> Relaciones entre contabilidades.....	<b>6</b>
<b>2)</b> Relaciones entre estrategia, acción y medidas.....	<b>8</b>
<b>3)</b> Cuadro de Mando Integral dentro del proceso de dirección estratégica.....	<b>14</b>
<b>4)</b> Influencia de la estrategia.....	<b>18</b>
<b>5)</b> Relación entre RSCI y RSCE.....	<b>19</b>
<b>6)</b> Mapa estratégico de <i>Telefónica</i> .....	<b>23</b>
<b>7)</b> Mapa estratégico de <i>Gas Natural Fenosa</i> .....	<b>28</b>
<b>8)</b> Mapa estratégico de <i>L’Oreal</i> .....	<b>33</b>

### **CUADROS**

<b>1)</b> Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	<b>17</b>
<b>2)</b> Ejemplo del Cuadro de Mando Integral.....	<b>18</b>
<b>3)</b> Cuadro de Mando Integral <i>Telefónica</i> .....	<b>21</b>
<b>4)</b> Cuadro de Mando Integral <i>Gas Natural Fenosa</i> .....	<b>26</b>
<b>5)</b> Cuadro de Mando Integral <i>L’Oreal</i> .....	<b>31</b>

## **1. Motivación y estructura general del trabajo**

En nuestra sociedad, la economía está condicionada por continuos cambios debido al avance de la tecnología, internacionalización de las empresas, globalización de los mercados, aumento de la competencia, aparición de las nuevas necesidades, exigencias de mayor calidad o nuevas preferencias de los consumidores, entre otros. Ante esta situación de turbulencias en el entorno, las empresas se ven muy fuertemente afectadas y muchas de ellas desaparecen por no haber sabido adaptarse a la demanda de los consumidores o no ser capaces de sobrevivir frente la competencia. El creciente número de nuevas empresas hace que éstas deban ser cada vez más competitivas, creativas, innovadoras o simplemente ser capaces de identificar mejor las demandas de los consumidores, para así poder sobrevivir en el mercado. Para ello, las empresas deben adoptar diferentes estrategias innovadoras, optimizando los recursos de manera eficiente, para lo cual resultaría de gran utilidad la supervisión de la gestión empresarial.

Teniendo esto en mente, la motivación de este trabajo no surgió tanto por lo que hemos estudiado durante la carrera, ya que apenas hemos dedicado tiempo a ello durante el Grado en Economía con unas pocas asignaturas introductorias, sino más bien a raíz de mi experiencia profesional en el ámbito empresarial, donde comprendí, la importancia de los sistemas de medición del rendimiento y su relación con la persecución de los objetivos dentro de una empresa.

La estructura de este trabajo está dividida en cuatro partes, donde primero hemos analizado la situación actual y los cambios teóricos más recientes relacionados con los sistemas de medición del rendimiento, contabilidad de gestión y presupuestación, mientras que en la segunda parte nos hemos centrado más en la teoría relacionada con el Cuadro de Mando Integral y la Responsabilidad Social Corporativa. A continuación, hemos aplicado la teoría mencionada a tres empresas de diferentes ámbitos construyendo tres Cuadros de Mando Integrales con un mapa estratégico para cada una de las compañías. En el último lugar, hemos cerrado el trabajo con una conclusión y reflexiones finales.

## **2. Objetivos**

- 1) Explorar la Contabilidad de Gestión y estudiar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de medición del rendimiento, dado que estos conocimientos no se han estudiado a lo largo del Grado en Economía.
- 2) Construir una herramienta que nos ayude tomar decisiones teniendo en cuenta los indicadores más importantes relacionados con la visión, misión y los valores de cada una de las empresas durante dos años consecutivos.
- 3) Demostrar la importancia de tener en cuentas otras perspectivas a parte de la financiera, como son los procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, donde unas pueden ser incluso antecedentes de las otras.
- 4) Analizar la efectividad del Cuadro de Mando Integral en tres diferentes sectores. La primera empresa es de telecomunicaciones y presta servicios de internet, móvil y telefonía fija, *Telefónica*, mientras que la segunda se dedica al ámbito energético con servicios de gas natural, mantenimiento de las instalaciones y electricidad, *Gas Natural*. Por último, analizaremos otra empresa de gran consumo que se dedica fundamentalmente a los cosméticos: *L'Oréal*.
- 4) Comparar la efectividad del Cuadro de Mando Integral para las tres empresas durante dos años consecutivos.

### **3.1 Contabilidad de gestión, presupuestación y sistemas de medición del rendimiento**

Hoy en día, muchas de las empresas en su estado natural van creciendo con el paso de tiempo, lo que nos lleva a que muchas de las decisiones tengan que ser descentralizadas, lo que conlleva tanto cambios positivos como negativos. Entre las ventajas podemos destacar el aumento de motivación por parte de los trabajadores por tener más responsabilidades o un uso más eficiente de los recursos, al ser éstos gestionados por personas más especializadas en cada área. En cambio como desventajas más importantes, observamos las divergencias entre intereses personales y los de la empresa o un uso menos efectivo de la información central (AECA, 2006).

Aquí es donde entraría la función de contabilidad de gestión, definida como “*Rama de la contabilidad que tiene por objetivo la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales*” (AECA, 2003, página 23). Entre las funciones fundamentales de la contabilidad de gestión, podemos destacar el seguimiento continuo del uso de los recursos de la empresa, que nos ayudaría en la consecución de una gestión más eficiente de los recursos. Ello nos permite disminuir los problemas organizativos y mejorar la eficiencia global de la empresa (AECA, 2003).

Es importante tener en cuenta que la contabilidad de gestión no es independiente de la contabilidad financiera, ni de la contabilidad directiva o de la contabilidad de los costes. Todas interactúan entre ellas. Para explicarlo podemos basarnos en gráfico 1 (AECA, 2003)



Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia a partir de AECA 2003, página 33

Observamos claramente la importante relación entre las cuatro contabilidades. Por un lado tenemos la contabilidad financiera, que procesa todos los datos para uso externo e interno, mientras que la contabilidad de costes recoge información fundamentalmente sobre los costes (valoración de inventarios y bienes inmovilizados de la empresa o los productos vendidos). “*La contabilidad de los costes es un subconjunto de la contabilidad de la gestión*” (AECA, 2003, página 32) y ella nos sirve para elaborar, analizar e interpretar la información contable para una toma de decisiones relacionada con el control de la gestión, optimización de los recursos disponibles o resolución de los problemas organizativos. En cambio, la contabilidad directiva interviene en tres procesos: “*planificación estratégica y táctica, diagnóstico de la empresa y control de la empresa*” (AECA, 2003, página 34). Teniendo en cuenta la función de cada contabilidad, vemos que están muy relacionadas entre sí, donde una depende de la otra para poder trabajar.

Al hablar de la contabilidad de gestión, directamente tenemos que tener en cuenta los sistemas de medición del rendimiento, siendo estos “*un conjunto de actuaciones y procesos que pretenden promover una actitud en los miembros de la organización acorde con la mejora continua y la creación del valor*” (AECA, 2016, página 20). La medición del rendimiento basada en la contabilidad financiera y de los costes ha sido muy útil en un entorno muy productivo y comercial, pero esto ha cambiado. Ello nos permitía asegurar “*la rentabilidad, la supervivencia, e incluso, el crecimiento sin necesidad de utilizar sistemas de dirección y control formalizados*” (Martínez, 2003, página 67), pero tuvo una serie de inconvenientes (Martínez, 2003):

- Resaltaba fundamentalmente el corto plazo y la gestión podría verse afectada a largo plazo si por ejemplo recortásemos en gastos de I+D
- Se centraba en factores internos de la empresa, dejando de lado a los externos, por ejemplo, la competencia
- Representaba a los resultados y no a los procesos
- Omitía importantes factores no financieros como la calidad o fidelidad de los clientes entre otros
- Medía lo ya ocurrido, sin centrarse en lo que iba a ocurrir

Todas estas razones mostraron la necesidad de incluir los indicadores no financieros para poder medir mejor el rendimiento de las empresas. Entre las razones podríamos destacar (Martínez, 2003):

- Complementación de estos indicadores financieros, incluso anticipación a los resultados financieros
- La competencia fuerza a la empresa medir factores no financieros siendo estos responsables de la creación del valor
- Nos permite mejorar los procesos
- Conseguimos mayor vinculación con la estrategia, dando más importancia a las causas que a los efectos

A pesar de tener muchas ventajas, los indicadores no financieros también presentan críticas como (Martínez, 2003):

- 1) Dificultad de conectar lo no financiero con lo financiero
- 2) Unidades de medición diferentes, difícil integración
- 3) Dificultad de comparación interdivisional
- 4) Dificultad de medición de lo cualitativo
- 5) Dificultad de comparación en términos reales con la competencia

Utilizar tanto un sistema basado exclusivamente en los indicadores financieros como en los no financieros, presenta inconvenientes, es clave centrarse en una combinación equilibrada de ambos, identificando los que son más relevantes para los objetivos. Ello debería “*cumplir los roles de coordinación, seguimiento, diagnóstico y interacción*” (Martínez, 2003, página 73). La implantación de los sistemas de indicadores tiene que adaptarse a cada empresa, pero ello puede tener unos obstáculos que pueden afectar el éxito del sistema de indicadores: objetivos confusos, falta de compromiso en el diseño, implantación del sistema, un diseño inadecuado, metas contradictorias, falta de alineación o presupuesto insuficiente, entre otros (Martínez, 2003).

Para saber qué indicadores utilizar para medir el rendimiento de una empresa, debemos partir de la estrategia de la empresa de la cual permitirá identificar las medidas y acciones necesarias (AECA, 2016), ver gráfico 2:



Gráfico 2. Fuente: AECA 2016, página 22

Partiendo de la estrategia, debemos identificar qué objetivos queremos conseguir con unos indicadores tanto financieros como no financieros. Toda la estrategia debe estar basada en objetivos cuantificables y para ello tiene que elaborarse un presupuesto.

Al hablar de presupuesto, primero hay que entender la diferencia de los objetivos a largo plazo, los que nos servirán para la planificación, y por otro lado los que son a corto plazo, siendo éstos usados para la presupuestación. Tanto unos como otros deben ser claros, con asignación de responsabilidades y con unos objetivos realistas, pero lo suficientemente para ser motivadores. Es muy importante que ambos estén relacionado con la estrategia de la empresa (AECA, 1992). Entre los objetivos de los presupuestos podemos definir: “*apoyo en la planificación de las operaciones anuales, cuantificación de los objetivos, instrumento de motivación, control sobre la consecución de los objetivos y planes marcados, evaluación y formación con posterior desarrollo del personal*” (AECA, 1992, páginas 31-32).

Para la elaboración del presupuesto es muy importante tener en cuenta los factores claves, sirviendo éstos como enlace entre la estrategia y los indicadores de gestión. Los factores deben reunir ciertas características como: explicar el éxito de la empresa, tener impacto significativo y ser cuantificables, entre otros (AECA, 2002). Una vez tenemos los factores claves, debemos definir los objetivos estratégicos con sus indicadores. Los objetivos estratégicos “*deben enunciarse en forma de acciones y/o cambios [...] y de forma que puedan ser medibles*” (AECA, 2002, página 30), mientras que los indicadores “*son instrumentos empíricos que permite representar en alguna medida la dimensión teórica de una variable. Factor clave [...] lo que es necesario medir mientras que el indicador [...] cómo medir la evolución o consecución de dicho factor clave*” (AECA, 2002, página 35). Estos indicadores pueden ser de diferentes tipos como: internos/ externos, financieros/ no financieros, cualitativos/ cuantitativos, resultado/ proceso y cuantitativos/ cualitativos (AECA, 2002).

Solamente con tener un presupuesto no vamos a tener unos resultados mejores, debemos revisar el cumplimiento de los objetivos controlando el presupuesto. Si no conseguimos algún objetivo, debemos evaluar las desviaciones para poder aprender de ellas. Para que tenga sentido el análisis de las desviaciones debemos (AECA, 1995):

- Tener unos objetivos realistas
- Información objetiva
- Debe haber distinción entre factores ajenos y factores controlables
- Debe considerarse diversos criterios, ya que inciden a diferentes factores

Para poder medir el rendimiento de una empresa, tenemos varios sistemas de medición del rendimiento como por ejemplo: EVA (valor económico añadido), EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones) o el Cuadro de Mando Integral (AECA, 2006).

En nuestro trabajo nos vamos a centrar no tanto en estudios cuantitativos sino en cualitativos. “*El estudio de casos en investigación intenta ilustrar el porqué de una situación pasada y cuándo y porqué funciona en la actualidad*” (Masanet, 2015, página 251), lo que resulta adecuado para fenómenos complejos y dinámicos, con muchos detalles, donde el contexto es muy importante. El estudio de casos como cualquier otra metodología de la ciencia social debe cumplir con lo siguiente: construcción validable, validez interna, validez externa y fiabilidad. Para que sea fiable un estudio de casos es importante que (Masanet, 2015, página 262):

- 1) “*Provenga de dos o más fuentes*”
- 2) “*Genere una base de datos del estudio de casos, donde estén contenidas todas las evidencias obtenidas, y que sea independiente del informe final del estudio de casos*”
- 3) “*Genere una cadena de evidencias, de manera que puedan observarse vínculos explícitos entre las preguntas, la recolección de datos y las conclusiones*”

Nos basaremos en el estudio de casos porque queremos encontrar el vínculo entre los problemas organizativos y la teoría de los investigadores. Elegiremos para ello el Cuadro de Mando Integral, un sistema bastante completo, ya que analiza no sólo la perspectiva financiera, sino además la perspectiva del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Últimamente vemos cada vez más que el valor de una empresa no está tanto en lo tangible, si no en lo intangible. Muchas veces los indicadores financieros utilizados no son adecuados para la medición del rendimiento de todos los niveles de la empresa (Martínez y Milla, 2012).

Teniendo la estrategia alineada con factores clave, expresados en los objetivos estratégicos, podemos recoger diferentes indicadores en un Cuadro de Mando Integral

definido como “*soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente a través de indicadores de control y de otras informaciones que lo soportan*” (AECA, 2002, página 41). “*Los Cuadros de Mandos Integrales tienen un objetivo básico, como es el de apoyar la toma de decisiones de los diferentes responsables de la empresa*” (AECA, 2002, página 42).

Entre las ventajas podemos destacar: el seguimiento periódico de los objetivos de cada responsable, la identificación de las causas de las desviaciones, la realización de un control previo a la ejecución y la ayuda a la corrección de estas desviaciones (AECA, 2002). Las características principales podrían ser, entre otras: tratar puntos críticos de factores de control, destacar desviaciones críticas y la búsqueda del equilibrio entre indicadores financieros y no financieros (AECA, 2002).

El Cuadro de Mando Integral debería ser una herramienta de gestión que simplifique la información para identificar los problemas. No sólo tiene que haber un Cuadro de Mando Integral, sino tener uno general y otro para cada filial. Dependiendo de las necesidades de la filial, podrían coexistir varios Cuadros de Mandos Integrales (AECA, 2006). Más adelante, podremos observar explicaciones más detalladas sobre el Cuadro de Mando Integral por diferentes autores.

### **3.2 Aplicación práctica del sistema de gestión del rendimiento**

Como hemos mencionado anteriormente, los sistemas de indicadores como sistema de medición del rendimiento, cada vez son más utilizados para la planificación, gestión y control de la estrategia de la empresa. A pesar de su utilidad y aumento en su popularidad, hay un conocimiento limitado sobre su uso, medición, evaluación y gestión. Según el modelo establecido por Simons 1995 hay diferentes tipos de control: el diagnóstico y el interactivo. El primero se basa en el control de los resultados frente las metas, mientras que el segundo está más relacionado con el seguimiento continuo de controles, lo que permite identificar incertidumbres estratégicas (Martínez, 2005).

A modo ejemplo, en TILECO (una empresa dedicada a fabricación y distribución de azulejos), hasta hace poco se planificaban reuniones mensuales, donde cada director presentaba informes extensos que eran difíciles de analizar, lo que originó una necesidad de tener unos informes más cortos. Consecuentemente decidieron tener unos informes basados en indicadores esenciales para el área de logística, para cuya elección debería tenerse en cuenta lo siguiente (Martínez, 2005):

- Recomendación de gerente y experiencia de directores
- Estrategia de la empresa y los objetivos
- Efecto de los indicadores en resultado económico
- Necesidad de indicadores con alta capacidad de actuación
- Especial atención a los indicadores con aspectos conflictivos o resultados ineficientes
- Libertad para cuestionar, proponer nuevos indicadores o modificarlos

Esa implementación de indicadores fue muy positiva, ayudando a resumir la información de los informes. Empezaron a tener unas reuniones semanales, que consistían en compartir la información sobre indicadores durante una hora y debatir los indicadores durante 3 horas entre diferentes directores, ya que unos indicadores podían afectar a varios directores. Todo ello ayudó a tener una mejor comprensión de la situación de la empresa. Es muy interesante destacar que la implementación de los indicadores nos permite ver mejor la imagen de la empresa en su conjunto con las interacciones entre diferentes departamentos (Martínez, 2005). En el caso de TILECO, podía observarse que el tener unas previsiones mayores de material, tendría dos efectos: por un lado incremento de coste por su almacenamiento, y por otro lado, habría que

destacar una mejora del servicio y tiempos de entrega (Martínez, 2005).

Teniendo el sistema de indicadores, el uso del control de diagnóstico, mencionado anteriormente, es muy importante, ya que al interpretar los indicadores, podemos identificar las acciones necesarias para enfocar mejor la estrategia de la empresa (Martínez, 2005).

Por otro lado, los indicadores fueron un instrumento que favoreció mucho la comunicación entre directivos de diferentes departamentos o con mandos intermedios que son responsables de la ejecución de las acciones. En otras palabras, no sólo mejoró la comunicación entre los responsables, sino también la manera de gestionar los departamentos: se identificó un aumento de autonomía e implicación por parte de los mandos intermedios en la gestión, al tener unos objetivos más claros, lo que permitió mejorar los resultados del departamento (Martínez, 2005).

Observando los hechos, podemos decir que pese a que esa la implementación fue muy positiva, ese cambio no fue percibido por todos igual debido a (Martínez, 2005):

- Libertad de actuación sobre los indicadores de unos directivos frente a otros
- Falta de motivación al no haber incentivos
- Falta de normas de funcionamiento en su diseño

No obstante, en conclusión, esa implementación de indicadores con reuniones semanales fue muy ventajosa, al construir un control más interactivo, permitió un mayor diálogo, mejor identificación de incertidumbres estratégicas, mayor divulgación de los resultados conseguidos, mayor colaboración y más debates que se tradujeron en acciones. Sin embargo, el efecto en otras áreas distintas de la logística ha sido menor, debido principalmente a la manera de usar la herramienta (Martínez, 2005).

## 4.1 Cuadro de Mando Integral

Después de haber visto la importancia de sistemas de medición del rendimiento, nos centraremos en el Cuadro de Mando Integral, que es una de las herramientas de gestión más utilizadas en el siglo XXI y aplicada a diferentes empresas de todo el mundo (Gan y Triginé, 2012). Primero hay que tener clara la diferencia entre el Cuadro de Mando Integral y *Balanced Scorecard*. Al principio, *Balanced Scorecard* fue utilizado como una herramienta de medición, que posteriormente pasó a ser un método de implementación estratégica, mientras que ahora la usamos para la gestión estratégica integral. En cambio, lo que el Cuadro de Mando Integral tiene en común es que es una herramienta de medición, pero después de haber definido los objetivos (Viñegla, 2003).

En el siguiente gráfico 3, podemos observar dónde se encuentra el Cuadro de Mando Integral dentro del proceso de dirección estratégica, compuesto por siguientes elementos: misión, visión, mapas estratégicos, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas y acciones estratégicas (Martín y Reyes, 2008).



Gráfico 3. (Pena y Reyes 2008, p. 23)

“El Cuadro de Mando Integral ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. La estrategia siguiendo a Andrews (1977) se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de

*negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”* (Martín y Reyes 2008, página 21).

Autores como Robert Kaplan y David Norton, consideran que el éxito de las empresas se encuentra en cuatro factores intangibles: “*la calidad de servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal y las infraestructuras*” (Gan y Triginé, 2012, página 463). Estos autores han sido quienes propusieron ese modelo en 1992 basado en indicadores, empezando a basarse en el valor económico, el cual evolucionó hacia los factores responsables de la creación del valor (Granero, Guillén y Bañón, 2017). Podemos resumir que el Cuadro de Mando Integral actualmente es una herramienta basada en cuatro perspectivas (Viñegla, 2003):

- “*Perspectiva financiera*”:

Está relacionada con maximización del valor de los accionistas. Podría basarse en un aumento de los ingresos, disminución de los costes o en una eficiencia gestionando los recursos disponibles.

- “*Perspectiva del cliente*”:

Destacaríamos el buen servicio al cliente o cómo es percibido el valor ofertado de una empresa por los clientes. Debemos conocer bien a nuestros clientes para seguir siendo competitivos y para no perder la cuota del mercado. Entre los objetivos podemos destacar: volumen de clientes, satisfacción, fidelización, rentabilidad por cliente y optimización de los plazos de entrega.

- “*Perspectiva de los procesos internos*”:

Esta perspectiva sería la parte de diferenciación con la competencia. Aquí podríamos destacar 3 puntos: procesos de innovación, procesos operativos y servicios de venta. Los procesos de innovación tratarían de identificar las nuevas necesidades, mientras que en los operativos tratan de analizar cómo se entregará el producto a un cliente. Por último, el servicio de venta consiste en la atención de venta y postventa ofrecida al cliente, mediante garantías o posibilidades de devolución entre otros.

- “*Perspectiva de aprendizaje e innovación: Infraestructuras-Recursos*”:

Es una de las más importantes perspectivas, donde nos centramos en personas y procesos. Por una lado tenemos la importancia de procesos que englobaría a Intranet-Network, bases de datos, calidad y seguridad de sistemas, propiedades intelectuales;

mientras que por el enfoque de personas, tiene en cuenta el clima laboral, incentivos, retribuciones, motivación, formación y creación de equipos entre otros.

Es importante no sólo especificar los factores claves del éxito y los indicadores, sino además, las relaciones causa-efecto que relacionan a los indicadores. Queremos saber por qué algo está pasando (Gan y Triginé, 2012).

El Cuadro de Mando Integral, también está definido como un sistema de gestión estratégico, que debe estar relacionado con la visión, misión y estrategia de la empresa. Lo que los autores quieren destacar, es que no es una herramienta basada únicamente en lo financiero, sino que además le da diferentes perspectivas a clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Martín y Reyes, 2008). Quieren pasar por encima de las limitaciones financieras, siendo éstas el resultado de todas las operaciones en su conjunto.

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se recomiendan basarnos en cuatro etapas (Martín y Reyes 2008, páginas 26-29):

- *“Etapa 1: Definir la unidad de negocio en la que se quiere implantar”*

Nos referimos para qué unidad organizativa se va a definir el Cuadro de Mando Integral, con qué objetivos, identificando los factores de entorno y observando los vínculos con las demás unidades de negocio.

- *“Etapa 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y las unidades estratégicas de negocio”*

Después de definir la unidad de negocios y los objetivos, éstos, deberán ser discutidos con los altos directivos en *“una sesión taller ejecutivo: primera ronda”* donde se establecería el consenso entre la misión y estrategia de la empresa.

- *“Etapa 3: Seleccionar y diseñar indicadores”*

El responsable de elaboración del Cuadro de Mando Integral, debe trabajar con los subgrupos de los directivos para identificar mejor los indicadores. La clave del éxito de Cuadro de Mando Integral es la correcta identificación de los indicadores. Después de ello se debe ejecutar el *“taller ejecutivo: segunda ronda”* donde las intenciones del Cuadro de Mando Integral son recogidas en un informe para los empleados.

- *“Etapa 4: Implantación”*

En esta fase, debemos relacionar los indicadores con las bases de datos que vamos a utilizar para el Cuadro de Mando Integral. Como último paso, conviene desarrollar el “*taller ejecutivo: tercera ronda*” para identificar las acciones que son necesarias llevar a cabo.

Otros autores mencionan que también debe de haber una política de incentivos para que sea el Cuadro de Mando Integral sea motivador, contando con el apoyo de los directivos ya que influyen en los factores claves, lo que debe repetirse en “*cascada*” a niveles inferiores (Gan y Triginé, 2012 páginas 468).

Vamos a analizar las diferentes perspectivas con unos ejemplos de los indicadores sugeridos (Martín y Reyes, 2008), ver cuadro resumen 1:

Perspectiva	Explicación	Indicadores
Financiera	Medición de los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros	- ROI, ROE - Solvencia, rentabilidad
Clientes	Medición de la satisfacción del cliente	- Número clientes - Número quejas
Procesos internos	Medición de la eficiencia de los procesos y distribución de los productos, responsabilidad social y medio ambiental	- Tiempo de espera - Productividad - Emisiones al ambiente
Aprendizaje Crecimiento	Medición de los factores intangibles como rendimiento del capital humano y capital de información, como capital organizativo	- Índice de motivación - Gasto I+D - % de mujeres

Cuadro 1. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral, resumen (Martín y Reyes, 2008)

Lo fundamental en este análisis es partir de una misión y visión para, desarrollar una estrategia, y posteriormente definir unos objetivos con sus indicadores, construyendo todo de manera relacionada. La perspectiva financiera no está separada de las otras perspectivas. Para ver la relación podemos pensar que si tenemos unos clientes más satisfechos, ello podría influir en que tengamos nuevos clientes por las recomendaciones de los clientes actuales, influyendo en el resultado financiero de manera positiva, al tener más personas consumiendo nuestros servicios.

En cambio si tenemos una mayor inversión en I+D, ello nos podría ayudar a ser pioneros en alguna tecnología, atrayendo más clientes; lo que mejoraría una vez más la

perspectiva financiera. Además, una mayor inversión en I+D podría ayudar a mejorar nuestra perspectiva de procesos, por ejemplo al mejorar la eficiencia de los procesos, nos ayudaría a tener una mayor eficiencia en los costes de la empresa, reflejándose en unos mejores resultados financieros. Si nos consideramos que somos capaces tener unos precios más competitivos de nuestros productos, mejoraría la perspectiva de los clientes, ya que estarían más satisfechos y además una vez más la perspectiva financiera. En resumen, en el gráfico 4 se podría presentar todas las relaciones:

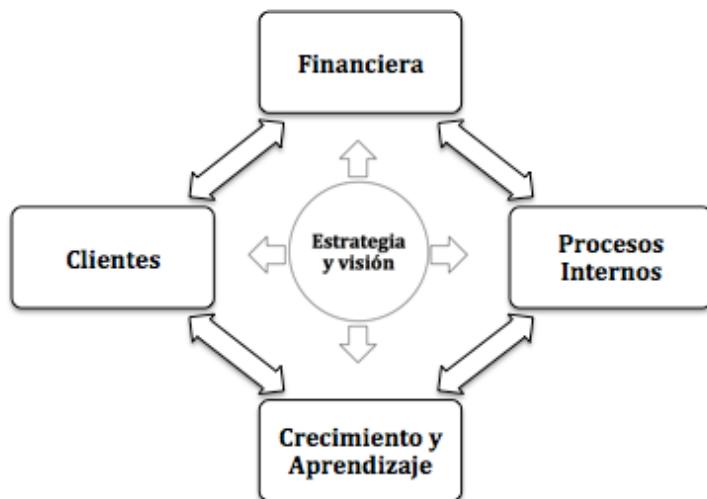


Gráfico 4. Elaboración propia (Kaplan 2010, página 4)

Por último, podemos observar un ejemplo concreto de Cuadro de Mando Integral para una empresa de transporte de tamaño medio que opera en Madrid. Esta empresa tiene por misión “*Ser agente de cambio de las cadenas de suministro de nuestros clientes y de los sectores en los que operamos*”, en los que tiene una estrategia basada en ser líder por la satisfacción de clientes, tener una continua mejora y ser ejemplar en recursos humanos y tecnológicos. Ver siguiente cuadro 2:

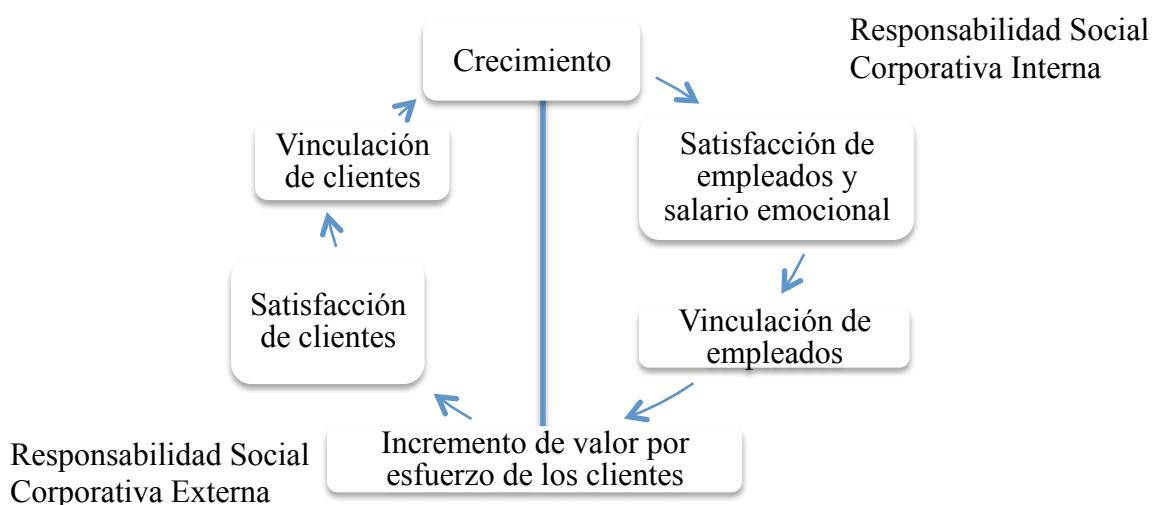
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores
<b>Financiera</b>	- Incremento de la rentabilidad económica - Aumento del crecimiento	- Resultado ejercicio - B.A.I - Ratio endeudamiento - Facturación mensual, ingresos y resultados
<b>Clientes</b>	- Incrementar la satisfacción de los clientes - Mejorar la imagen de la empresa	- Número de clientes - Entregas en 24 horas - Reclamaciones por retrasos
<b>Procesos Internos</b>	- Reducir tiempos de procesamiento - Aumentar la flexibilidad de procesos - Mejorar la calidad de servicio	- Repartos diarios por repartidor - Carga óptima - Consumo combustible - Expedientes con incidencias
<b>Aprendizajes</b>	- Aumentar la motivación de la fuerza de trabajo	- Ratios de absentismo - Rotación trabajadores - Costes de formación

Cuadro 2. Cuadro de Martín y Reyes 2008, página 50

## 4.2 Responsabilidad Social Corporativa e Informe de Sostenibilidad

Los Cuadros de Mando Integrales están relacionados con la misión, valores y estrategias de las empresas, que a su vez, están relacionados con las preferencias de los consumidores (ej. si los consumidores se preocupan más por el medio ambiente, las empresas tendrán que hacerlo también para que sigamos consumiendo sus productos).

Aquí es donde entraría la importancia de elaborar el Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta lo que los clientes valoran, lo cual podemos enlazar con la Responsabilidad Social Corporativa Externa y Interna. En el gráfico 5 podemos observar la relación entre ambas responsabilidades (AECA número 10, 2016):



5. Gráfico resumido de AECA nº 10, 2006, página 31

Como podemos observar, hay una relación entre la Responsabilidad Social Corporativa Externa y la Responsabilidad Social Corporativa Interna, la cual podría analizarse de la siguiente manera: si queremos tener unos clientes satisfechos y sabemos que ellos se preocupan por el medio ambiente, para crecer vamos a necesitar optimizar los procesos de manera que nos ayude a mejorar nuestro impacto en el medio ambiente. Todo ello se podría analizar en un Cuadro de Mando Integral, donde en nuestra visión transmitiríamos la importancia sobre el medio ambiente, produciendo el diseño de una estrategia y objetivos con unos indicadores concretos para ello.

Ya que la Responsabilidad Social Corporativa Interna debe ser un antecedente de Responsabilidad Social Corporativa Externa, podemos usar esta última para elaborar un Cuadro de Mando Integral, por ello, usaremos el Informe de Sostenibilidad y los Informes Anuales mencionados a continuación para el análisis de nuestras empresas (AECA número 10, 2016).

## 5.1 Cuadro de Mando Integral de *Telefónica*

Una vez ya explicada la teoría sobre elaboración del Cuadro de Mando Integral desde diferentes perspectivas, vamos a proceder a su aplicación en el caso de *Telefónica*. Para empezar a construir el Cuadro de Mando Integral, debemos basarnos primero en la visión de *Telefónica*: “*Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas. Queremos ser una ONLIFE TELCO, una telco para las personas, una telco para tu vida.*” (página web *Telefónica*).

Teniendo la visión en mente, deberíamos proceder a relacionarla con la estrategia de la empresa y sus objetivos para una determinada unidad de negocio. Ya que mucha información se obtiene de manera interna, no es fácil poder establecer un Cuadro de Mando Integral por alguien externo, consecuentemente nosotros nos centraremos en uno genérico. Siguiendo el modelo de *Cátedra de Madrid Excelente*, nos vamos a basar en cuatro etapas (**Martín y Reyes**, 2008):

- “*Etapa 1: Definir la unidad de negocio en la que se quiere implantar*”

Siendo que *Telefónica* tiene diferentes unidades de negocio y está operando en diferentes países, podríamos basarnos en una concreta, por ejemplo, la unidad de negocio de internet en España. Al no tener acceso a toda la información interna y detallada por unidades de negocio y países, vamos a hacer un Cuadro de Mando Integral genérico con los indicadores disponibles en «Informe de Sostenibilidad 2015», aunque siempre es recomendable trabajar con datos desglosados si se tiene acceso a éstos.

- “*Etapa 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y las unidades estratégicas de negocio*”

En *Telefónica* la unidad de negocio de internet en España está fuertemente ligada a la unidad de negocio de teléfono fijo y teléfono móvil. Se debe a que contratando internet normalmente estás obligado a contratar otros servicios adicionales. En este caso, nuestros resultados de una unidad de negocio van a afectar a otras unidades de negocio.

- “*Etapa 3: Seleccionar y diseñar indicadores*”

En esta etapa, es donde el responsable del Cuadro de Mando Integral va a tener que trabajar con los responsables de cada perspectiva. En nuestro caso vamos a trabajar

cuatro perspectivas: financiera, de procesos, de clientes y la de aprendizaje y crecimiento.

No obstante, tenemos que identificar los indicadores clave para cada perspectiva, ya que serán los que vamos a medir para ver el resultado de los objetivos. Además es importante tener en cuenta qué relaciones hay con las demás perspectivas. “*La clave del éxito de un Cuadro de Mando está en la correcta identificación de indicadores que mejor recojan y expresen los objetivos y, por tanto, el significado de la estrategia*” (**Martín y Reyes**, 2008, página 29).

En el cuadro 3, podemos ver los indicadores seleccionados para cada objetivo:

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valores 2014</b>	<b>Valores 2015</b>
Financiera	- Aumentar la rentabilidad financiera - Aumentar la cifra del negocio	- Rentabilidad financiera* - Importe neto de la cifra de negocios*	- 3.074/ 30.321 =0,10  - 43.458	- 311/ 27.556 =0,01  - 47.219
Clientes	- Aumentar el número de clientes - Mejorar la satisfacción del cliente	- Tráfico gestionado en Tbytes/mes - Satisfacción del cliente	- 1.103.789  - 7,4	- 1.653.406  - 7,56
Procesos	- Mejorar la eficiencia de los procesos - Aumentar el número de las auditorías	- Gastos administrativos/ total de ingresos* - N° auditorías a proveedores de riesgo	- 6.621/ 43.448 =0,15  - 1.395	- 9.800/ 47.219 =0,20  - 1.577
Aprendizaje y crecimiento	- Mejorar la innovación - Aumentar la motivación	- Gasto I+D/ gastos por operaciones* - Tasa de absentismo	- 1.111/ 30.783 =0,036  - 5.113	- 1.012/ 37.132 =0,02  - 6.565

	- Aumentar la formación	- Número de horas de formación	- 3.712.000	- 3.986.400
--	-------------------------	--------------------------------	-------------	-------------

\*La cifra de negocios y los valores usados para el cálculo de los ratios son expresados en millones de euros.

Cuadro 3. Cuadro de Mando Integral *Telefónica* (elaboración propia)

La fuente de datos utilizados para elaborar el Cuadro de Mando Integral es el «Informe de Sostenibilidad» de *Telefónica* (Telefónica 2014 y 2015).

Desde la perspectiva financiera, hemos escogido la cifra de negocio, debido a que la unidad de internet está relacionada con las otras unidades de negocio y puede impactar en éstas también. Por ello sería bueno tener en cuenta la cifra de negocio en su conjunto. Al tener la cifra de negocios, queremos también asegurarnos de cuántos recursos propios empleamos para obtener esa cifra de negocio, lo que nos permite ver la eficiencia de nuestros recursos propios, y consecuentemente, tendremos en cuenta la rentabilidad financiera (calculada como división de beneficio antes de impuestos entre patrimonio neto a finales de 2015). Dentro de la perspectiva del cliente, al estar identificado el índice de satisfacción de clientes, podemos ver la satisfacción real del cliente, lo que también sería reflejado en un mayor tráfico gestionado. Ambos indicadores están relacionados con el compromiso de la empresa en conectar a las personas usando un servicio seguro y de confianza. En cambio en la perspectiva de los procesos, para ver la mejora de eficiencia, hemos escogido el gasto administrativo (aproximado por salarios) en función de los ingresos totales, porque queremos ver el rendimiento que se obtiene de su trabajo. Hemos añadido el número de auditorías a los proveedores de riesgo, para poder tener unos servicios mejores y que ello no afecte a los clientes negativamente, ya que *Telefónica* vela por la calidad de sus servicios.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, nos centramos en la tasa de absentismo, calculada como número de días perdidos por ausencia dividido entre el número total de días trabajados en el periodo multiplicado por 200.000. Usamos este indicador porque el compromiso de *Telefónica* con los empleados está por delante de todo. Por otro lado, usaremos el número de horas de formación como motor de crecimiento para mejorar la eficiencia administrativa. Para acabar, otro de los motores de crecimiento sería la inversión en I+D dividido entre los gastos totales, siendo estos aproximados estos como gastos por operaciones (salarios, aprovisionamientos y otros gastos de explotación), que nos permiten mejorar la eficiencia de los procesos internos.

Tendremos en cuenta este indicador porque la apuesta por la innovación forma parte del compromiso de *Telefónica*.

A partir de todos los indicadores seleccionados, podemos construir un mapa estratégico, ver gráfico 6:

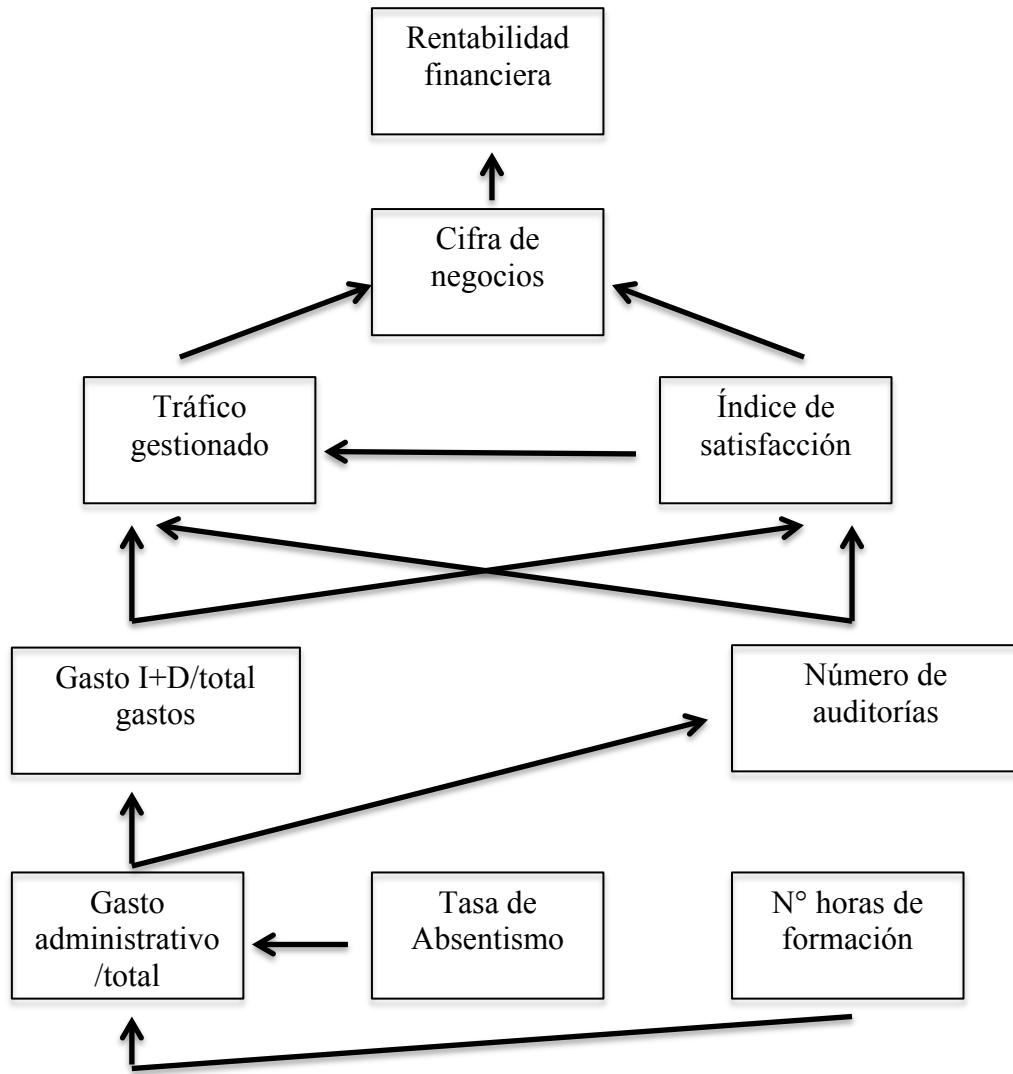


Gráfico 6, mapa estratégico *Telefónica* (elaboración propia)

La interpretación podría ser, que si aumentamos las horas de formación y el control de absentismo, podríamos conseguir que los gastos en administración sean más eficientes. Todo ello nos dejaría unos recursos que se podrían emplear para un mayor gasto en I+D, lo que permitiría mejorar la calidad de nuestros servicios y obtener un índice mejor de satisfacción en el mercado, influyendo en un mayor tráfico gestionado. Ese aumento de tráfico se debe también a una mayor inversión en I+D por prestar mejores servicios. La disminución de gastos en administración también podría ser invertida para tener un número mayor de auditorías internas de proveedores, lo que nos

ayudaría a mejorar el índice de satisfacción del cliente y aumentar el tráfico una vez más. Esos dos últimos efectos mencionados, nos llevarían a conseguir unos clientes más satisfechos y además nuevos clientes, lo que se traduciría en una mayor cifra de negocios por tener más clientes. Todo ello permitiría mejorar la rentabilidad financiera, si los gastos de mayor inversión en I+D, aumento de número de auditorías y mayor número de formación fueran financiados con la parte disminuida del gasto administrativo, permitiendo tener mayor beneficio.

- “*Etapa 4: Implantación*”

Aquí es donde vamos a relacionar nuestros indicadores con las bases de datos para obtener los datos de los indicadores. Como hemos dicho anteriormente, nos vamos a basar principalmente en el «Informe de Sostenibilidad». Además, ésta etapa no es sólo en la que vamos a recoger la información, sino que también será en la que comuniquemos de manera clara y sencilla la información obtenida a los empleados para poder seguir los resultados. Una vez decididos los indicadores, las bases de datos donde vamos a recoger la información y cómo se va comunicar a los demás, debemos definir las acciones concretas que se vayan a realizar en función de los objetivos. Es bastante complicado poder analizar esta información sin tener acceso a toda la información interna, pero sería necesario definirlo claramente (**Martín y Reyes, 2008**).

Como hemos mencionado, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta dinámica, lo que nos permite comparar un año frente al otro. Analizando los datos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, hemos identificado que una tasa mayor de absentismo, impacta negativamente en la perspectiva de los procesos, en tanto que ocurre un empeoramiento de la eficiencia de los procesos. Por su parte, el aumento de número de auditorías internas influye positivamente en la cifra del negocio, la que también se beneficia por el impacto positivo de la perspectiva del cliente con un mayor tráfico gestionado y una mayor satisfacción del cliente. Observando la rentabilidad financiera vemos que empeoramos bastante respecto al año pasado, pero en realidad el efecto es menor teniendo en cuenta que hubo una reclasificación en la cuenta de resultados en 2015 debido a operaciones en discontinuación. Aunque tuviésemos en cuenta el efecto mencionado mejoraríamos hasta cerca del 6% en 2015 frente a 2014, pero seguiríamos por debajo debido a un aumento importante en el gasto de los salarios. Podemos observar que el efecto de la formación ha sido inferior al efecto del absentismo, por ello nos empeora tanto el ratio de los gastos administrativos.

## **4.2 Cuadro de Mando Integral Gas Natural Fenosa**

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral de *Gas Natural Fenosa* vamos empezar como en el caso de *Telefónica*, partiendo de la visión de la empresa, que se podría resumir en “*Atender las necesidades energéticas de la sociedad ofreciendo productos y servicios de calidad respetuosos con el medio ambiente,[...] las necesidades de nuestros accionistas ofreciéndoles una rentabilidad creciente y sostenible [...] necesidades de nuestros empleados ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales*” (Página web *Gas Natural Fenosa*). Conociendo la visión de la empresa debemos asociarla con la estrategia y objetivos de ésta. Una vez más, puede haber varios objetivos dentro de la entidad, pero para simplificar vamos a centrarnos en unos objetivos genéricos los que nos llevarían a un objetivo principal que permite mejorar las necesidades del accionista, medio ambiente y empleados mencionados en la visión de la empresa. Para la construcción del Cuadro de Mando Integral, nos basaremos en las 4 etapas ya mencionadas (**Martín y Reyes, 2008**):

- “*Etapa 1: Definir la unidad de negocio en la que se quiere implantar*”

Para la selección de la unidad del negocio, teóricamente podríamos escoger la unidad de negocio de España del servicio de gas. Aunque queremos centrarnos en ese subconjunto del negocio, prácticamente no tenemos acceso a la información tan desglosada, con lo cual para nuestro análisis práctico nos centraremos en los datos del negocio en su conjunto.

- “*Etapa 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y las unidades estratégicas de negocio*”

Al elegir el servicio de gas, podemos ver las relaciones directas con el servicio del mantenimiento de las instalaciones que un consumidor puede contratar. Por otro lado, un consumidor también podría contratar los servicios de electricidad, lo que se reflejaría en más vinculaciones entre las unidades del negocio. Podemos establecer esta relación desde el punto de vista de que, si proporcionamos unos servicios de gas de alta calidad, un consumidor estaría dispuesto a contratar los servicios de electricidad debido a su esperanza de recibir buena calidad en los otros servicios contratados.

- “*Etapa 3: Seleccionar y diseñar indicadores*”

Para la selección y diseño de los indicadores vamos a basarnos, como en el ejemplo anterior en 4 perspectivas, ver cuadro 4:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Valores 2014	Valores 2015
Financiera	- Aumentar la rentabilidad financiera	- Rentabilidad financiera*	- 1.912/18.020 =0,10	- 2.363/18.518 =0,127
	- Aumentar la cifra del negocio	- Importe neto de la cifra de negocios*	- 24.697	- 26.015
Clientes	- Captar más clientes de gas	- N° de clientes de gas	- 12.400.000	- 12.700.000
	- Aumentar satisfacción del cliente	- Índice de satisfacción del cliente	- 8,1	- 8
Procesos	- Mejorar la eficiencia de los procesos	- Gastos administrativos/total de ingresos*	- 691/24.697 =0,0279	- 820/26.015 =0,0315
	- Reducir las emisiones CO2	- N° de iniciativas para reducir emisiones CO2	- 14.506	- 15.407
Aprendizaje y crecimiento	- Aumentar la innovación	- Inversión I+D+i/total gastos*	- 13,7/21.330 =0,000642	- 15,7/20.449=0,00076
	- Aumentar la motivación	- Tasa de absentismo	- 1,86%	- 2,02%
	- Aumentar la formación	- Tiempo de la formación por el empleado	- 57,4 horas	- 61,4 horas

\*La cifra de negocios y los valores usados para el cálculo de los ratios son expresados en millones de euros.

Cuadro 4. Cuadro de Mando Integral *Gas Natural Fenosa* (elaboración propia)

La fuente de toda la información usada para los datos del Cuadro de Mando Integral es del «Informe Anual Integrado» de *Gas Natural Fenosa* (*Gas Natural Fenosa*

2015 y 2016).

Para medir la perspectiva financiera, hemos escogido los mismos indicadores como en el caso de *Telefónica*, ya que representan bastante bien la situación de la empresa y los objetivos. Como ya hemos mencionado, la rentabilidad financiera nos permite saber lo bien que empleamos los recursos financieros, dado que nos permite cuantificar la eficiencia del uso que damos a nuestros recursos propios, mientras que el importe neto de la cifra de negocio nos permite ver lo que estamos creciendo anualmente. Además, visión de *Gas Natural Fenosa* menciona explícitamente como objetivo la rentabilidad del accionista.

En cambio para la perspectiva del cliente, vemos que *Gas Natural Fenosa* proporciona un indicador aproximado de clientes, lo que ayudaría a representar mejor la perspectiva. Por otro lado, la satisfacción del cliente es otro indicador muy importante que volvemos a usar en nuestro Cuadro de Mando Integral. Ambos encajarián muy bien con la visión de la empresa de satisfacer las necesidades de los consumidores con calidad y estar en continuo crecimiento.

Observando la perspectiva de procesos internos, es la más difícil de representar, ya que no tenemos acceso a todos los datos externamente. Hemos escogido una vez más gastos administrativos/total de ingresos (gastos aproximados por salarios) ya que ayuda a observar la eficiencia de los salarios, lo que mejoraría la rentabilidad del accionista (objetivo incluido en la visión de la empresa). Además, como dentro de la visión mencionamos el respeto hacia el medio ambiente, el número de iniciativas para reducir emisiones CO<sub>2</sub>, es otro de los indicadores necesarios a incluir en nuestro Cuadro de Mando Integral.

Por último, nuestra sociedad cada día demanda más servicios innovadores, por ello, la inversión total en innovación/gastos totales (aproximado por la suma de gastos de personal, aprovisionamientos y otros gastos de explotación) ha sido elegida como indicador para poder ver la inversión que se está haciendo para ello frente a los otros gastos, estando ésta relacionada con el servicio de excelencia mencionado en los valores de *Gas Natural Fenosa* que se podría mejorar con la innovación. Teniendo en cuenta que queremos tener unos trabajadores que puedan desarrollar sus competencias profesionales, sería importante saber el número de horas dedicadas a la formación, ya que la empresa la incluye en su misión. No obstante, tampoco es suficiente saber las horas de formación, lo que sería importante es el compromiso o motivación de los

trabajadores, observando el índice del absentismo calculado como ausencias de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Esa ausencia podríamos relacionarla con uno de los valores de integridad y compromiso de la empresa.

A partir de todos los indicadores, podemos elaborar un segundo mapa estratégico 2 en el gráfico 6:

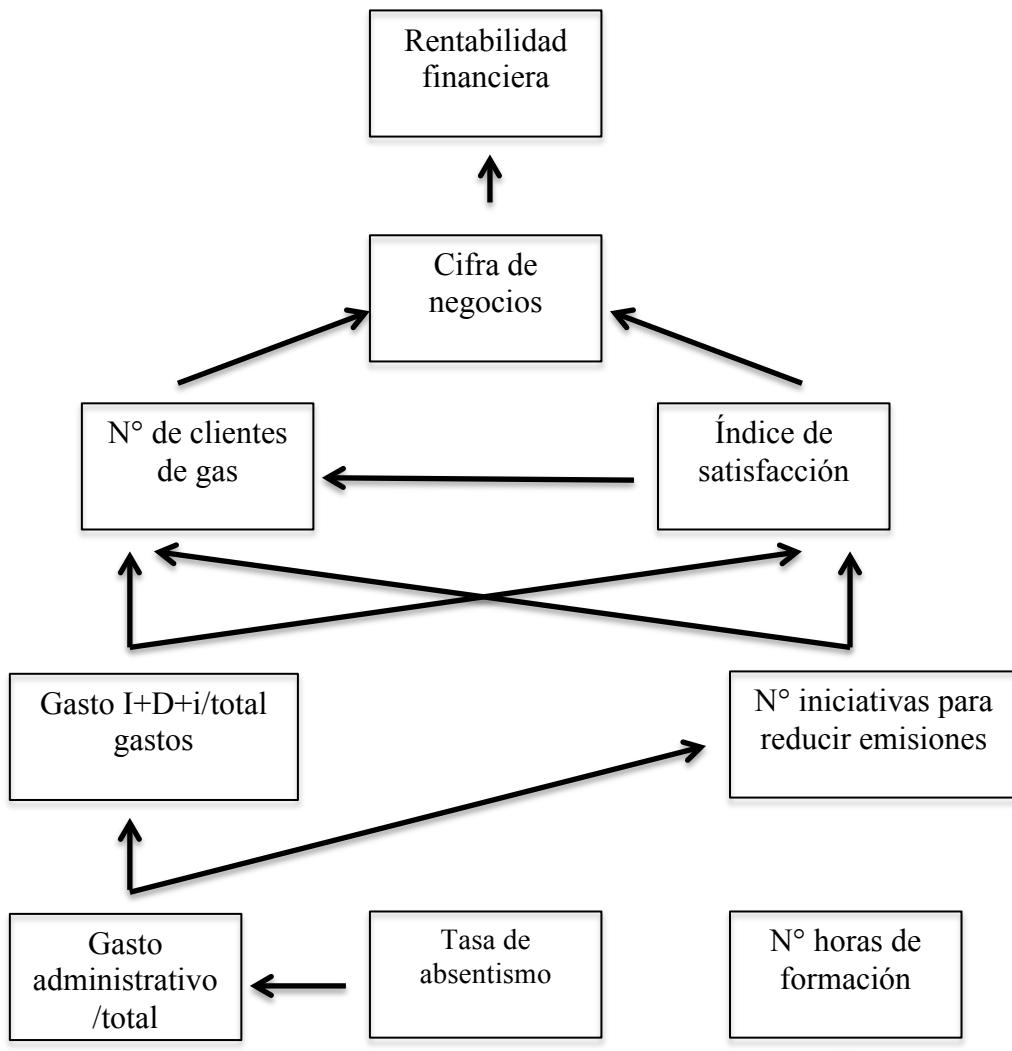


Gráfico 7, mapa estratégico *Gas Natural Fenosa* (elaboración propia)

La interpretación podría ser la siguiente: una vez más nos centraríamos en mejorar el control de la tasa de absentismo o incluso trabajando más la motivación de los trabajadores. Si a ello le sumamos un aumento de número de horas de formación, podríamos mejorar la eficiencia de los gastos administrativos lo que nos serviría para tener unos recursos disponibles para invertir en I+D+i o en número de iniciativas de para reducir emisiones. Ese aumento de iniciativas relacionadas con el medio ambiente, nos ayudaría a tener unos clientes más satisfechos por tener una compañía más

comprometida con el medio ambiente, lo que llevaría a que habría más clientes nuevos, ya que las preferencias de los consumidores cada día están más enfocadas a ello debido al cambio. Además, teniendo más innovación nos podríamos centrar más en las necesidades de nuestros clientes, lo que una vez más haría que tuviésemos más clientes nuevos. Ambos indicadores de la perspectiva del cliente tendrían un efecto directo en la cifra de negocios y también en resultado financiero. Como podemos observar, todas las perspectivas están relacionadas entre sí.

- “*Etapa 4: Implantación*”

Como anteriormente expuesto en el caso de *Telefónica*, para implementar este Cuadro de Mando Integral, vamos a necesitar los indicadores procedentes del «Informe Anual Integrado» de *Gas Natural Fenosa*. Además, debemos poder comunicar a los demás responsables de la empresa los resultados del Cuadro de Mando Integral y por supuesto definir la acciones concretas necesarias para su implementación, pero para lo último necesitaríamos más datos internos para lo que no tenemos acceso como usuario externo.

Observando los datos, tenemos un aumento de horas de formación en 2015 respecto a 2014 y también el aumento de la tasa de absentismo. Esos aumentos se reflejan claramente un empeoramiento de la eficiencia de los procesos donde el índice nos aumenta. Por otro lado, teniendo en cuenta el índice de satisfacción de clientes, vemos que casi se mantiene estable. En cambio la inversión en I+D+i dividida por los gastos operacionales mejora, lo que nos llevaría a tener un impacto positivo en el número de clientes. A ello podríamos sumar el impacto positivo de la reducción de emisiones que podría afectar positivamente el número de clientes por la mejora de la imagen de la compañía. Por último, en la perspectiva financiera observamos un aumento de la cifra de negocio debido principalmente al aumento de número de clientes nuevos y, además, tenemos una mejora de rentabilidad financiera debido fundamentalmente al aumento de la cifra de negocios (*Gas Natural Fenosa* 2014 y 2015).

### **4.3 Cuadro de Mando Integral *L’Oreal***

En el caso de Cuadro de Mando Integral de *L’Oreal*, vamos empezar nuestro análisis desde la misión de la empresa, que se podría resumir en: interés por facilitar lenguaje a través de la belleza, de manera universal para todos, usando nuevas innovaciones, comprometiéndose con el planeta y las comunidades, todo ello, para ofrecer belleza para todos (Página web *L’Oreal*). Aquí una vez más vamos a asociarlo con la estrategia de la empresa y los objetivos.

Como todas las empresas privadas, *L’Oreal* necesita obtener unos beneficios para remunerar a los accionistas. Además persigue cumplir los objetivos de su misión innovando, comprometiéndose con iniciativas sociales y medioambientales mencionadas en la misión de la empresa. Para la construcción del Cuadro de Mando Integral nos basaremos en las 4 etapas ya mencionadas (**Martín y Reyes, 2008**):

- “*Etapa 1: Definir la unidad de negocio en la que se quiere implantar*”

Como bien sabemos, *L’Oreal* opera en diferentes mercados internacionales y tiene miles de productos. En nuestro caso como la teoría nos recomienda deberíamos centrarnos en un análisis más detallado por producto y mercado. Teóricamente podríamos considerar los productos de rostro de la división de Cosmética Activa de España, concretamente de la marca *Roger&Gallet*. El problema que surge es que las empresas no publican información tan desglosada, por lo que resulta difícil el análisis práctico de los datos, lo que nos lleva a tener que usar las unidades de negocio en su conjunto.

- “*Etapa 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y las unidades estratégicas de negocio*”

Si nos centrásemos en productos cosméticos de rostro, por ejemplo las cremas hidratantes faciales de *Roger&Gallet* en España, también podríamos ver relaciones claras con el consumo de otros productos (ej. cremas corporales o jabones hidratantes de *Roger&Gallet*) por estar satisfecho con la crema facial. En la práctica, al no tener acceso a la información tan desglosada vamos a tener en cuenta los productos en su conjunto como ya hemos mencionado.

- “*Etapa 3: Seleccionar y diseñar indicadores*”

Para la elección de los objetivos e indicadores de la empresa nos vamos a centrar

esta vez en la información más específica de la compañía, sobre todo para la elección de los indicadores de la perspectiva financiera, ya que tenemos acceso internamente a ello y conocemos más de cerca a los objetivos de *L'Oreal*, ver cuadro 5:

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valor 2015</b>	<b>Valor 2016</b>
Financiera	- Aumentar la rentabilidad financiera	- Rentabilidad financiera*	- 4.711/23.617 =0,1994	- 4.867/24.504 =0,1986
	- Aumentar cifra de negocio	- Cifra de negocio*	- 25.257	- 25.837
	- Aumentar la visibilidad	- Gastos de marketing/ventas*	- 7.359/25.257 =0,2913	-7.498/25.837 =0,2902
Cliente	- Aumento de la satisfacción del cliente	- Índice de la satisfacción del cliente	- N/A	- N/A
Procesos	- Reducir emisiones CO2	- Emisiones CO2	- 61 toneladas	- 55 toneladas
	- Mejorar la productividad	- Gastos administrativos/total de ingresos*	- 5.438/25.257 =0,2153	-5.607/25.837 =0,2170
	- Aumentar la productividad	- Beneficio por empleado*	- 4.388/82.881 =52.943	- 4.540/89.331 =50.822
Aprendizaje y Crecimiento	- Aumentar la innovación	- Gastos I+D/operacionales	- 794/20.869 =0,0380	- 849/21.297 =0,0399
	- Aumentar la formación	- N° de horas de formación	- 1.577.490	- 1.736.034
	- Aumentar la motivación	- Tasa de absentismo	- 4,7%	- 4,4%

\* Ventas totales, el beneficio y los valores usados para el cálculo de los ratios son expresados en millones de euros.

##### 5. Cuadro de Mando Integral *L'Oreal* (elaboración propia)

La fuente de toda la información extraída para los datos del Cuadro de Mando Integral es del «Anual integrated report» de *L'Oreal* (L'Oreal 2015 y 2016).

Para medir la perspectiva financiera hemos escogido los dos indicadores utilizados para el análisis de *Telefónica* y *Gas Natural Fenosa*. La rentabilidad financiera es importante para cualquier empresa, ya que nos permite saber cómo de rentables somos con nuestros propios recursos, mientras que la cifra del negocio nos permite ver el crecimiento respecto al año pasado. Esta vez añadiremos otro indicador importante para *L’Oreal*, como son los gastos de marketing, ya que está muy controlado a nivel internacional. Como se puede observar casi el 30% del presupuesto se gasta en marketing, siendo que los consumidores son fuertemente influenciados a la hora de elegir los productos, por lo que perciben a través de los diferentes medios de publicidad.

En cambio en la perspectiva del cliente, vamos a tener en cuenta el índice de satisfacción, lo que nos permite saber la satisfacción de los clientes con los productos de la empresa, pero no tenemos acceso públicamente a este tipo de información como usuario externo. No obstante, utilizaremos este indicador aunque sea de manera teórica porque *L’Oreal* en sus valores busca la excelencia para sus clientes.

Para la perspectiva de procesos internos, queremos centrarnos en la influencia medioambiental, ya que *L’Oreal* presta especial atención en la producción de sus productos, además siendo parte de su misión ya mencionada. Para ello, vamos a usar el indicador de emisiones de CO<sub>2</sub> en procesos de producción, teniendo en cuenta el total de las emisiones. Siendo que la productividad es importante para medir la eficiencia de la empresa, vamos a añadir otro indicador que podría aproximárnosla como beneficio por empleado y también los gastos administrativos en función de los ingresos totales.

Por último, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, observando la misión de *L’Oreal*, queda identificado que la innovación está muy relacionada con el gasto en I+D y formación interna. Para ello, tendremos en cuenta el gasto en I+D respecto los gastos totales (aproximados por la suma de aprovisionamientos, I+D y otros gastos generales) como motor de crecimiento e innovación, siendo estos muy importantes para la supervivencia de la empresa a largo plazo, ya que la innovación permite a una empresa persistir a largo plazo. Respecto a la formación, nos ayuda a tener unos trabajadores más eficientes e innovadores, lo que ayuda a aumentar la productividad llevándonos a mejorar el resultado del ejercicio y a retener empleados. Como último, indicador cabe menciona la motivación, siendo esta importante para la eficiencia de la empresa, la cual vamos aproximar con el índice de absentismo, relacionando éste a la expectativa de que un trabajador motivado va faltar menos al

trabajo frente al otro que no lo está, y además, podría producir más. Escogemos este indicador porque la motivación está directamente vinculada con unos de los valores de la empresa como pasión. Una persona apasionada está mucho más motivada, con lo cual faltará menos al trabajo.

Con indicadores seleccionados podemos construir mapa estratégico en gráfico 8:

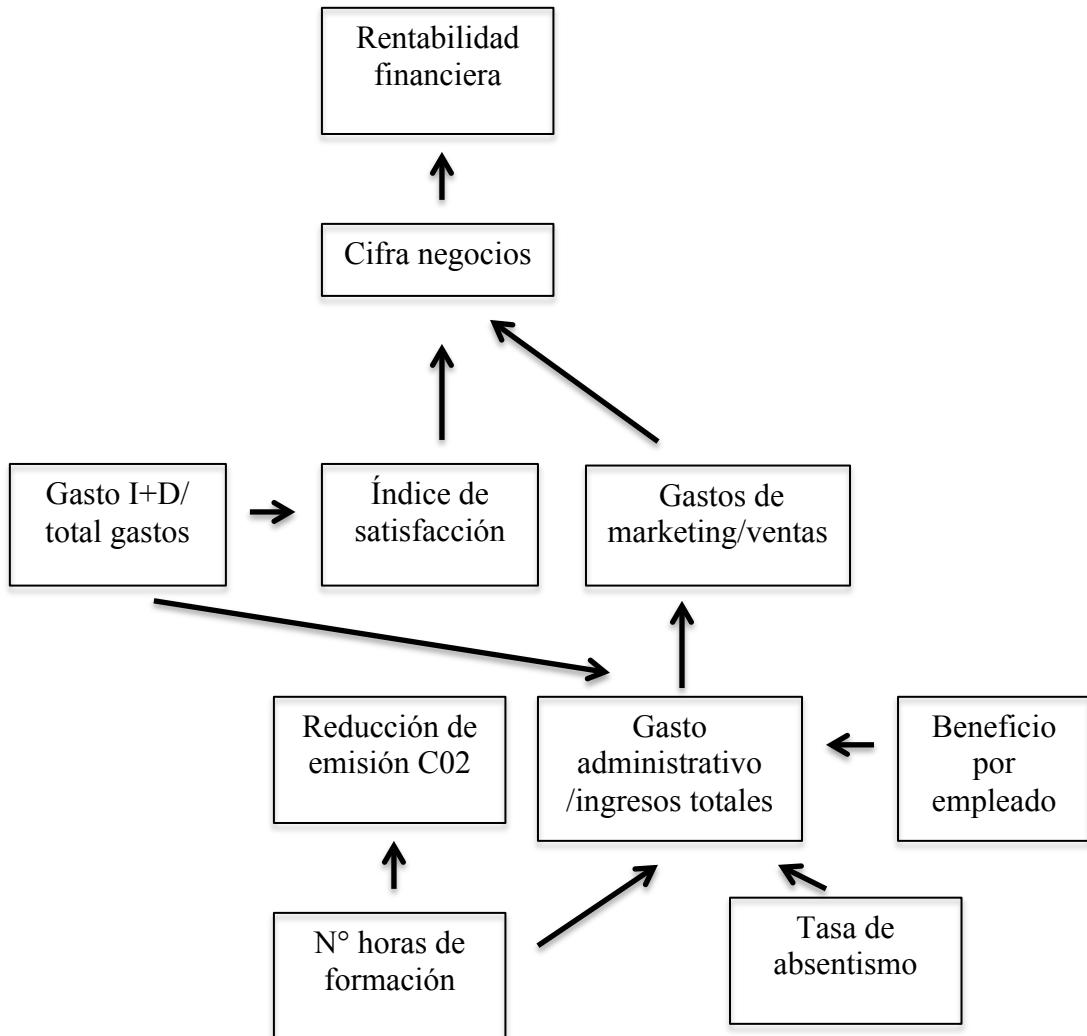


Gráfico 8, mapa estratégico *L'Oréal* (elaboración propia)

Al observar el mapa estratégico podemos partir desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento teniendo en cuenta la tasa del absentismo, lo que ha sido nuestro fundamental indicador tanto en caso de *Telefónica* como de *Gas Natural Fenosa*. La tasa de absentismo tiene una clara influencia en la productividad de la empresa lo que se reflejaría directamente en el beneficio por el empleado. Si un trabajador falta menos al trabajo podrá producir más que faltando al trabajo, ello hará que el beneficio por empleado sea mayor, lo que permitirá tener más recursos disponibles para aumentar el gasto en marketing y además tener una rentabilidad mayor

al haber un mayor consumo por parte de los consumidores. Aunque la tasa de absentismo es un indicador importante, tampoco hay que dejar de lado el número de horas de formación, lo que hará que un trabajador esté más motivado y que la tasa la tasa de absentismo disminuya. A su vez, tendremos un mayor beneficio por el empleado al ser este más productivo lo que tendría un impacto positivo en los gastos disponibles para administración, con un impacto positivo en los gastos disponibles para el marketing y la cifra de negocio, con la posterior mejora de la rentabilidad financiera de la empresa. Por otro lado, si invertimos en I+D nuestra productividad aumentaría, lo que también tendría un efecto positivo en el beneficio por el empleado. Además tendríamos otro efecto positivo; al tener unos productos innovadores, la satisfacción del consumidor aumentaría lo que impactaría la cifra de negocios positivamente.

Por último, siendo que *L’Oreal* es una empresa que se preocupa por el medio ambiente, la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> afectaría positivamente la satisfacción del cliente, aumentando el consumo de los productos. Ello a su vez conllevaría una mejora de las ventas, dejando más recursos disponibles para marketing. Vemos que todas las perspectivas están claramente relacionadas con la mejora de la rentabilidad financiera.

#### - “Etapa 4: Implantación”

En esta etapa seguiremos los mismos pasos como en el caso de *Telefónica* y *Gas Natural Fenosa* para su implementación y seguimiento posterior.

Observando los números, podemos empezar viendo la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Vemos que esta vez tenemos una relación positiva entre el número de horas de formación y la tasa del absentismo, pero en cambio, el gasto administrativo frente a los ingresos totales no mejora ni disminuyendo la tasa del absentismo, ni aumentando la inversión en I+D. Ello se debe a un aumento muy superior de número de trabajadores frente a la productividad aproximada por el aumento de la cifra del beneficio entre número de empleado. Por otro lado, la mayor proporción de la inversión en I+D frente a los gastos operacionales y el aumento de los gastos de marketing frente a las ventas, nos permiten tener un aumento mayor de la cifra de negocio. También podríamos ver un impacto positivo por la disminución de las emisiones CO<sub>2</sub> que nos aumentaría la satisfacción del cliente con posterior aumento de la cifra de negocios. A pesar de aumentar la cifra de negocios y tener un mayor beneficio podemos observar que la rentabilidad financiera empeora ligeramente, lo que se debe fundamentalmente al fuerte aumento de las reservas.

## **5. Conclusiones, limitaciones y extensiones del trabajo**

Como hemos podido observar a lo largo de la historia, los sistemas de medición del rendimiento cada día están más presentes en nuestras empresas por la gran complejidad y por los continuos cambios que se producen en el mundo empresarial con un ritmo más rápido. A pesar de que la complejidad de las empresas va aumentando, las empresas necesitan unos indicadores claves para poder simplificar la realidad y tomar las decisiones de manera rápida y precisa, con lo cual en este trabajo hemos intentado seleccionar los indicadores más importantes para cada empresa en función de la visión y estrategia de cada una de ellas.

La principal dificultad que hemos tenido en el proceso de elaboración de los Cuadros de Mando Integrales ha sido el limitado acceso a la información interna de las empresas. Dado que somos un usuario externo, sólo pudimos acceder a la información externa, lo que dificultaba el análisis debido a que mucha de la información es inaccesible, debido a que las empresas no comparten aquella información siendo que ésta les diferencia de la competencia. como en el caso del capital intelectual. Capital Intelectual es el mayor impulsor de la creación de valor y es muy importante para manejo y supervivencia de una empresa (AECA, 2012). Incluso teniendo acceso a la información internamente, las políticas de empresas no permiten publicar la información públicamente, siendo que ello podría ser copiado o podría usarse por la competencia.

A pesar de esta dificultad al aplicar las teorías, hemos encontrado varias empresas con unos informes externos bastante extensos, lo que facilitó el análisis de las empresas desde no solamente desde el punto de vista financiero, sino teniendo en cuenta las cuatro perspectivas mencionadas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje. La perspectiva de procesos internos ha sido sin duda la más difícil de analizar, donde hay muy poca información por los motivos mencionados anteriormente. En cambio, la que tiene menor dificultad ha sido la perspectiva financiera, siendo esta accesible por el principio de transparencia contable, para la mayoría de los usuarios, aunque los desgloses por países o áreas geográficas han sido otra dificultad de cara a un análisis más preciso.

Comparando los dos primeros Cuadros de Mando Integrales, vemos claramente que sin ser usuario interno uno no puede saber los objetivos ni los indicadores que se

necesitan para el control preciso de la empresa, teniendo que analizarlo desde un punto genérico. En el caso de *L’Oreal*, conociendo más el funcionamiento interno de la empresa, podemos presentar un análisis más detallado siguiendo la estrategia de la empresa más de cerca, aunque de todos modos mucha de la información no puede ser publicada debido a las políticas internas de privacidad.

Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, hemos sido capaces de obtener los datos para los dos años consecutivos para las tres empresas, donde pudimos establecer diferentes relaciones entre las distintas perspectivas, demostrando que hay un vínculo muy fuerte entre ellas, donde vimos que unas pueden ser incluso antecedentes de las otras. Observando el caso de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, vimos que I+D tiene efectos positivos en la cifra del negocio o en la mejora de los procesos, sin olvidar que la tasa del absentismo y formación pueden influir en la eficiencia de los procesos. Las empresas prestaron mucha importancia a la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y a la calidad de los servicios, mediante el aumento de número de auditorías, obteniendo así, un impacto positivo en la satisfacción del consumidor y posible aumento del número de clientes, donde todo en conjunto ayudó a tener una cifra de negocio mayor, acompañada de un aumento de la rentabilidad financiera o reservas. Hemos confirmado una vez más que no importa a qué sector pertenecen las empresas, dado que la efectividad del Cuadro de Mando Integral no ha sido afectada en nuestro análisis e incluso el paso del tiempo nos permitió confirmar una vez más la efectividad de la herramienta.

En conclusión, hemos sido capaces de elaborar una herramienta que nos ayuda tomar decisiones eficientes teniendo en cuenta unos pocos indicadores que son identificados en la visión, misión y los valores de la empresa, para así poder seguir las desviaciones de los indicadores con base en los objetivos de cada compañía. Como ya hemos mencionado, sería bueno tener diferentes Cuadros de Mandos Integrales a un nivel más detallado por áreas geográficas y/o productos, lo que ayudaría precisar el análisis de cada empresa, para lo cual resulta necesario contar con más accesibilidad a datos internos, lo que podría ser una extensión del trabajo.

## 6. Bibliografía

- (AECA, 1992). «El proceso presupuestario en la empresa». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas número 4, 2ª Edición. Principios de Contabilidad de Gestión*, capítulos I, III, IV y V.
- (AECA, 1995). «La contabilidad de gestión como instrumento de control». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas 3ª Edición número 2, serie Contabilidad de Gestión*, capítulo IV.
- (AECA, 2002). «Indicadores para la gestión empresarial». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas número 17, 2ª Edición, serie Contabilidad de Gestión*, capítulo II, III y IV”.
- (AECA, 2003). «Marco de la Contabilidad de Gestión». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas número 1, 4ª edición*, capítulos I,II y III.
- (AECA, 2006). «El Control de Gestión en las Empresas Descentralizadas». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, número 32, serie Contabilidad de Gestión*, capítulos VIII y IX.
- (AECA, 2012). «El Capital Intelectual de las Organizaciones». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, número 22, serie Organización y Sistemas*, capítulo I y VI.
- (AECA, 2016). «Control de gestión y creación de valor a través de los sistemas de medición del rendimiento», *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas número 40, serie Contabilidad de Gestión*, capítulos I, II, III y IV.
- (AECA, 2016). «Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información». *Documento de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas número 10, serie Responsabilidad social corporativa*, capítulos II, IV y X.
- (Gan y Triginé, 2012). «Cuadro de Mando Integral» *Madrid: Ediciones Díaz de Santos*, página 462.
- (Granero, Guillén y Bañón 2017). «Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas». *Revista de Contabilidad 20 (1)*, páginas 82-94.

- (**Martínez y Milla, 2012**). «Introducción al cuadro de mando integral» *Madrid : Ediciones Díaz de Santos*, páginas 193-194.
- (**Masanet, 2015**). «El método del estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad». *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 20*, páginas 247-270.
- (**Martínez, 2003**). «Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados», *Barcelona: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L*, páginas 68-75.
- (**Martínez, 2005**). «Sistemas de medición del rendimiento organizativo y su impacto en el tipo de control: el caso del área de logística de una empresa azulejera» *Cuadernos Aragoneses de Economía, Volumen 15, Número 2*, páginas 463-476.
- (**Viñegla, 2003**). «Gestión Estratégica y Medición: El Cuadro de Mando Como Complemento del Balanced Scorecard», *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, capítulo I y III.

## 7. Webgrafía

- (**AECA, 2005**) «Información sobre capital intelectual: nueva iniciativa Unión Europea». *Revista Especial XIII Congreso*, páginas 77-78.  
<http://www.aeca1.org/revistaeca/revista72/72.pdf>
- (**Gas Natural Fenosa 2014**) «Informe anual integrado de *Gas Natural Fenosa»*  
[http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297147952001/InformeIntegrado\\_cast\\_accesible\\_op.pdf](http://www.gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297147952001/InformeIntegrado_cast_accesible_op.pdf)
- (**Gas Natural Fenosa2015**) «Informe anual integrado de *Gas Natural Fenosa »*  
[http://gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297155805390/Informe\\_Integrado\\_ing.pdf](http://gasnaturalfenosa.com/servlet/ficheros/1297155805390/Informe_Integrado_ing.pdf)
- (**Kaplan 2010**) «Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard» *Working paper.*  
<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
- (**L’Oreal 2015**) «Registration document 2015, *Annual Financial Report L’Oreal»*  
[http://loreale-finance.com/\\_docs/0000000089/LOreal\\_2015\\_Registration\\_Document.pdf](http://loreale-finance.com/_docs/0000000089/LOreal_2015_Registration_Document.pdf)
- (**L’Oreal 2016**) «Registration document 2016, *Annual Financial Report L’Oreal»*  
[http://www.loreal-finance.com/\\_docs/0000000137/LOreal\\_2016\\_Registration\\_Document.pdf](http://www.loreal-finance.com/_docs/0000000137/LOreal_2016_Registration_Document.pdf)
- (**Martín y Reyes, 2008**) «El Cuadro de Mando Integral». *Cátedra de Madrid Excelente de Comunidad de Madrid*, páginas 20-70. <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/CATEDRA2.pdf>
- (**Página web Telefónica**) [https://telefonica.com/es/web/about\\_telefonica/nuestra-vision-valores](https://telefonica.com/es/web/about_telefonica/nuestra-vision-valores)
- (**Página web Gas Natural**)  
<http://gasnaturalfenosa.com/es/la+compania/1285338472733/quienes+somos.html>
- (**Página web L’Oreal**) <http://www.loreal.es/el-grupo/quiénes-somos/nuestra-misión>
- (**Telefónica 2015**) «Informe de Sostenibilidad de *Telefónica»*.  
<http://informeanual2014.telefonica.com/sites/default/files/documentos/informe-sostenibilidad.pdf>
- (**Telefónica 2016**) «Informe de Sostenibilidad de *Telefónica»*.  
[https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe\\_anual\\_2015\\_es.pdf](https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe_anual_2015_es.pdf)