



PROGRAMA **GARAITUZ** PROGRAMA

Cuadro de Mando Integral, CMI: Un guía introdutoria

Balanced Scorecard (BSC)

Harvard Business Review / R. Kaplan – D. Norton (1992)



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Lucía Sáez- Marketing Taldea

UPV/EHU Garaituz Taldea

CMI → Medir y Controlar

**Control de
Gestión →
CMI**



- Lo que no se puede medir, no se puede controlar
- Lo que no se puede controlar, no se puede **GESTIONAR**

**Planificación
Estratégica**



- **LA ESTRATEGIA EN EL CENTRO DE LAS OPERACIONES**
 - Si no se puede **DESCRIBIR**
 - No se puede **EJECUTAR**

¿Qué es el C.M.I.?

- ❑ Es una herramienta para **describir, aplicar y dirigir** la **estrategia** de una organización.
- ❑ Traduce la estrategia de una organización en términos que pueden ser fácilmente **entendidos, comunicados y sobre los que se pueden actuar**.
- ❑ Permite **traducir los objetivos estratégicos en resultados**.
- ❑ Analiza la **cadena de creación de valor** de la organización en base a cuatro perspectivas:
 - ❑ **ECONÓMICO/FINANCIERA**
 - ❑ **CLIENTE**
 - ❑ **PROCESOS INTERNOS**
 - ❑ **APRENDIZAJE/ CRECIMIENTO**

¿Qué es el C.M.I.?

- **CMI, se define como:**

“Una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia”.

*Balanced Scorecard (BSC)
Harvard Business Review / R. Kaplan – D. Norton (1992)*

Perspectivas del C.M.I.

*Perspectiva Económico-
Financiera*

1. ¿Qué recursos financieros son necesarios? ¿Origen?

*Perspectiva
de Clientes*

2. ¿Qué propuesta de valor debo trasladar a mis usuarios para lograrlos?

*Perspectiva
de Procesos Internos*

3. ¿Qué procesos permiten generar esta propuesta de valor?

*Perspectiva
de Aprendizaje/
Crecimiento*

4. ¿Qué infraestructura (personas, sistemas, procedimientos) soporta dichos procesos?

Perspectivas del C.M.I.

**TODO ELLO..... ¿PARA QUÉ ?
¿QUÉ OBJETIVOS QUIERO
CONSEGUIR? ¿CÓMO?**



**MISIÓN, VISIÓN
, VALORES Y
ESTRATEGIA**

La MISIÓN : Razón de ser de la organización.

La VISIÓN: Imagen a futuro (m/p; l/p) de cómo desea ser la organización.

**Los VALORES: Forma de actuar de la organización y sus empleados,
creencias profundamente arraigadas dentro de la misma.**



REFLEXIÓN ESTRATÉGICA (*)

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?
- ¿Qué podemos aportar de valor a nuestros clientes?
- ¿Qué nos diferencia de los competidores?
- ¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?
- ¿Cómo debería ser nuestro negocio?

(*) Primer Punto de la Guía Plan de Marketing (Mediano, L.)

Perspectivas del C.M.I.



Perspectivas del C.M.I.

- La aplicación de un CMI se inicia con la **definición de la Misión, Visión y Valores** de la empresa. A partir de este momento se desarrolla la **estrategia** de la misma. El siguiente paso, la **identificación y definición de los objetivos estratégicos** (líneas de actuación), agrupados según las distintas perspectivas o dimensiones.
- El CMI, a través de los diferentes elementos que lo componen, ayuda a unir piezas habitualmente descoordinadas en las empresas, y nos proporciona una "fotografía" de nuestra **Visión** del negocio, concretada en unos objetivos estratégicos relacionados entre sí.

El marco del C.M.I



Para qué aplicar el C.M.I.

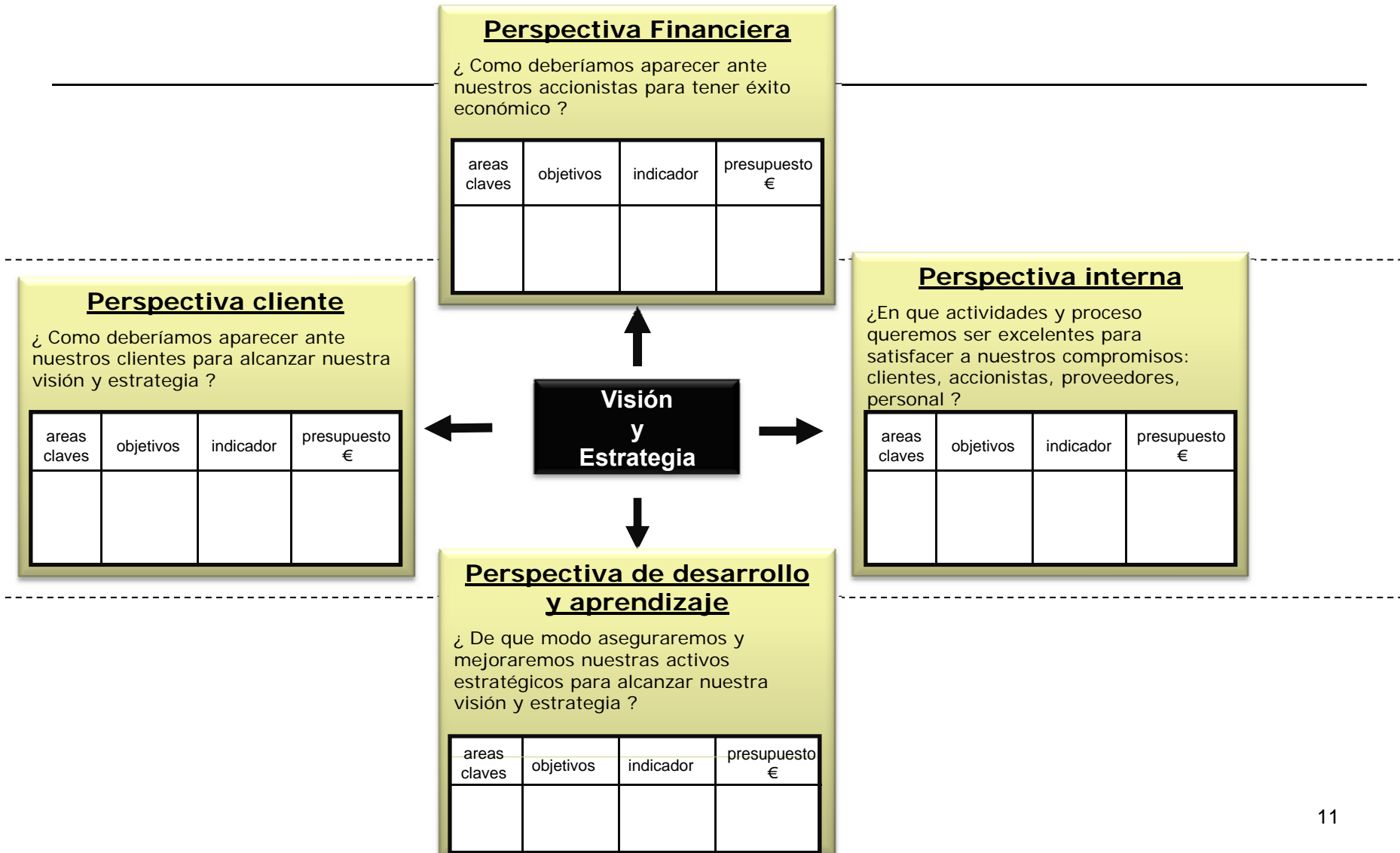
Objetivos

- **Tener clara y entendida la estrategia**
- **Alinear la estrategia con los objetivos y resultados de cada directivo**
- **Relacionar los resultados esperados a corto plazo con objetivos planteados para el desarrollo a largo**
- **Relacionar la generación de valor a los accionistas con el valor aportado a clientes y empleados**
- **Integrar los distintos planes y presupuestos con los objetivos estratégicos**
- **Tener un proceso flexible para adaptar la estrategia ante situaciones de cambio**
- **Tener la estrategia permanentemente comunicada a la organización**

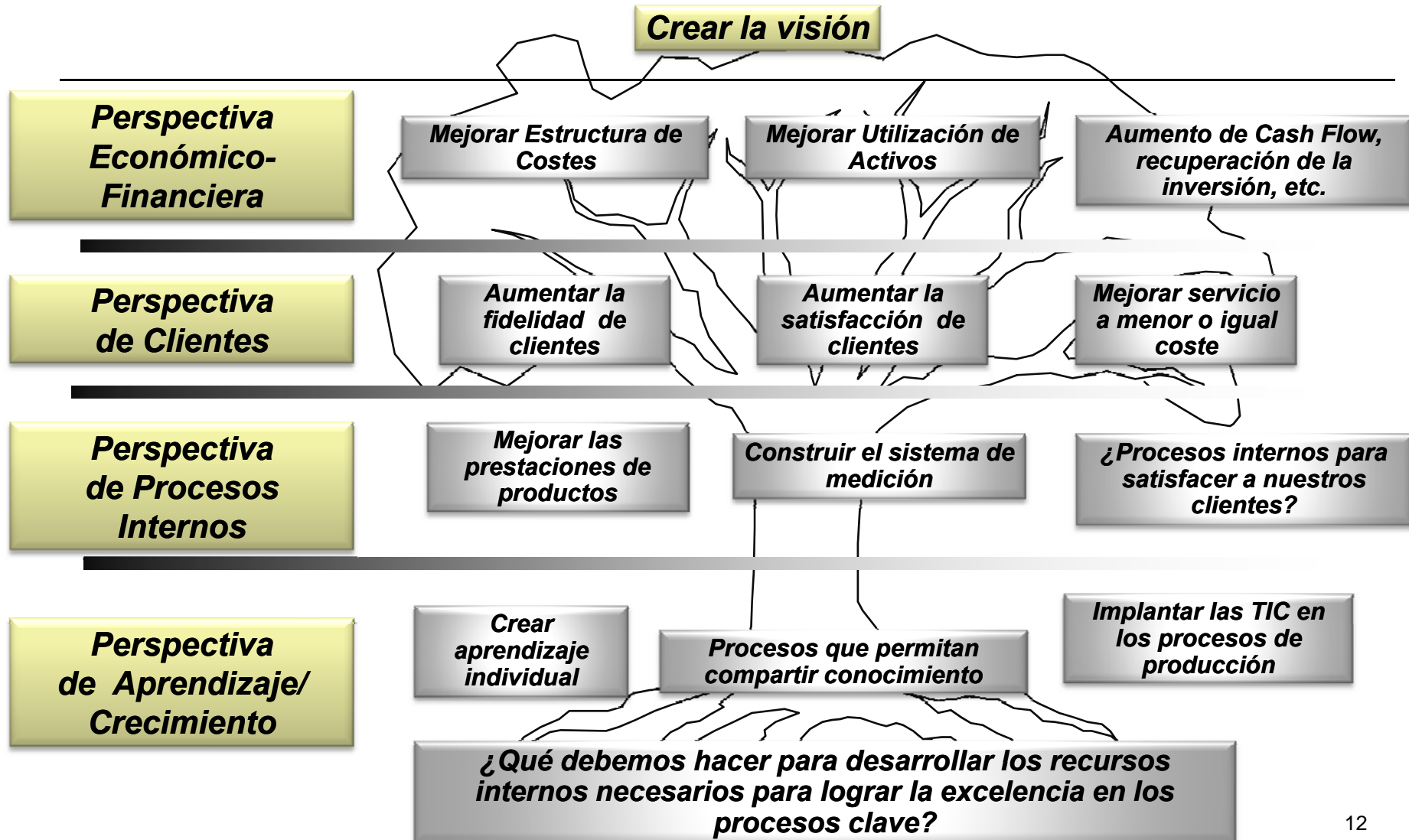
Resultados esperados

- **Mapa estratégico relacionado con la Visión de la dirección**
- **Objetivos e indicadores estratégicos vinculando las distintas perspectivas de la creación de valor**
- **Indicadores para los niveles directivos involucrados**
- **Iniciativas estratégicas, planes y presupuestos para cada indicador**
- **Sistema de incentivos alineado**
- **Información disponible en tiempo y forma para el seguimiento y adaptación del sistema**
- **Organización involucrada y comprometida**

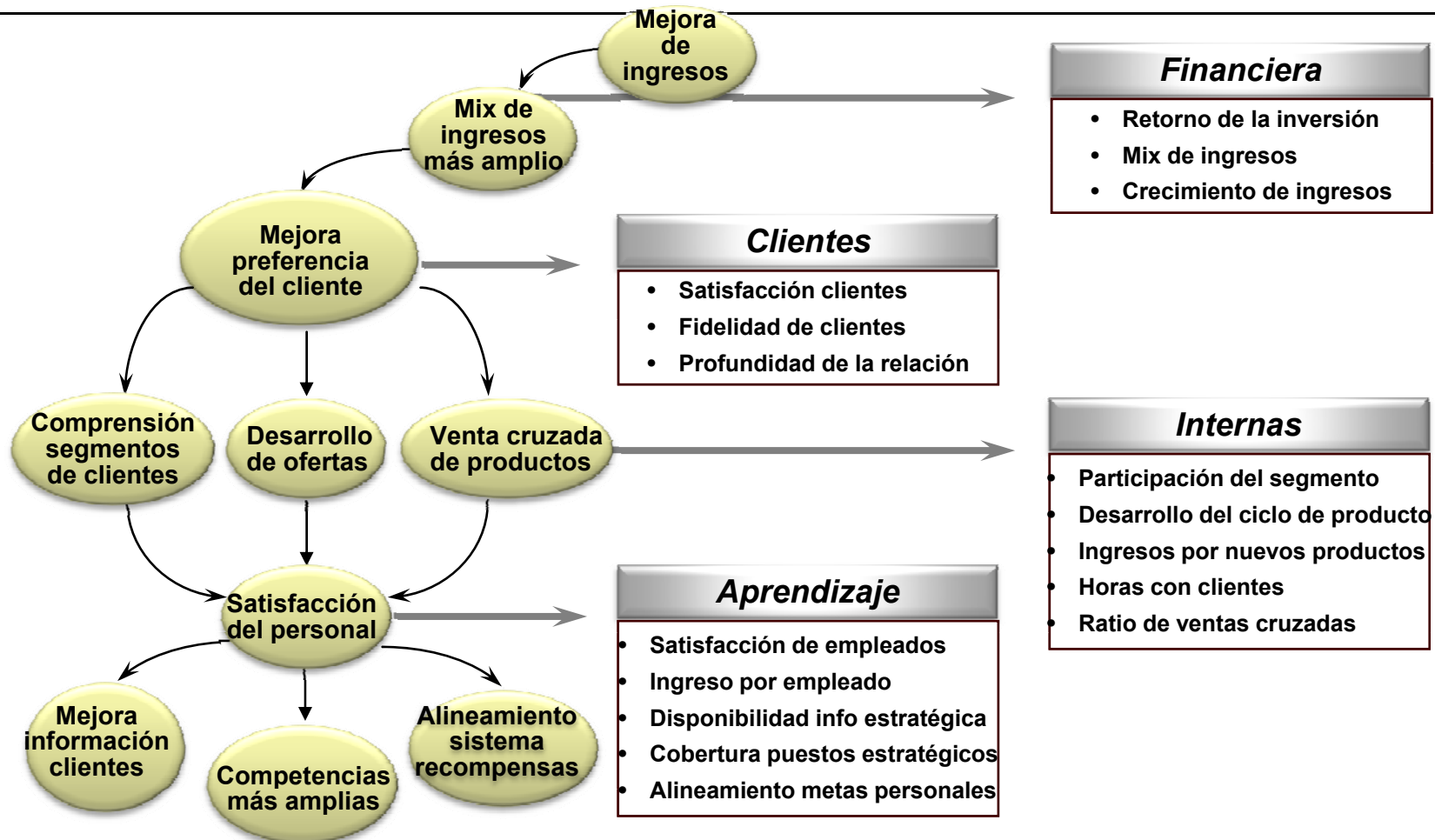
Herramienta de gestión que traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores



Los objetivos estratégicos se relacionan a través de las distintas perspectivas → ¿Cómo? → Mapa Estratégico:

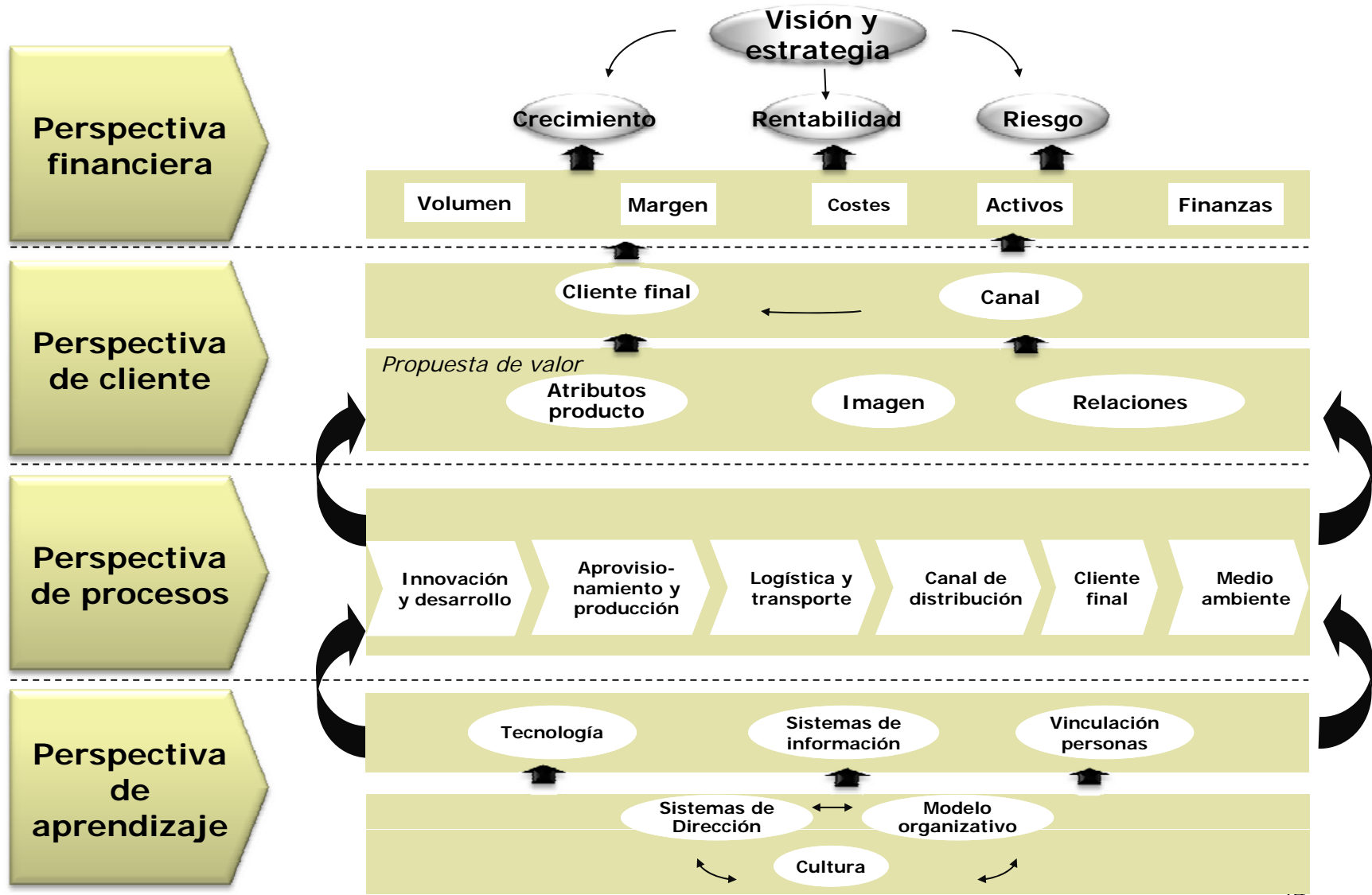


1-El mapa estratégico → Se elabora el mapa estratégico sobre la base de relaciones causa efecto entre los objetivos y se definen indicadores específicos. Un Mapa Estratégico representa de qué forma la empresa crea valor (*Balanced Scorecard (BSC)*, *Harvard Business Review* / R. Kaplan – D. Norton (1992) - Mapas Estratégicos, página 40)

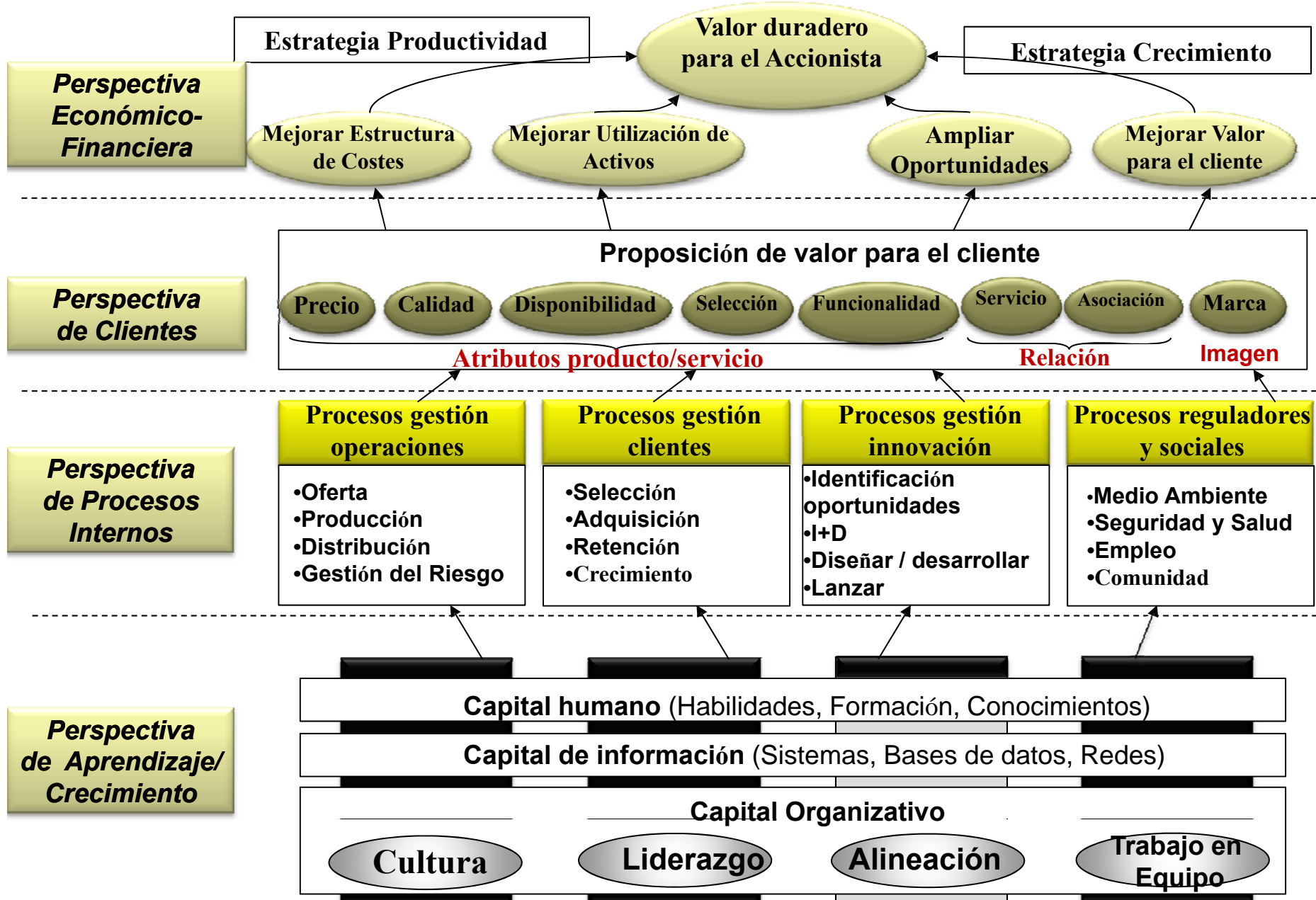


Ejemplo de Mapa Estratégico

(Esquema general para desarrollar un tema o línea estratégica)



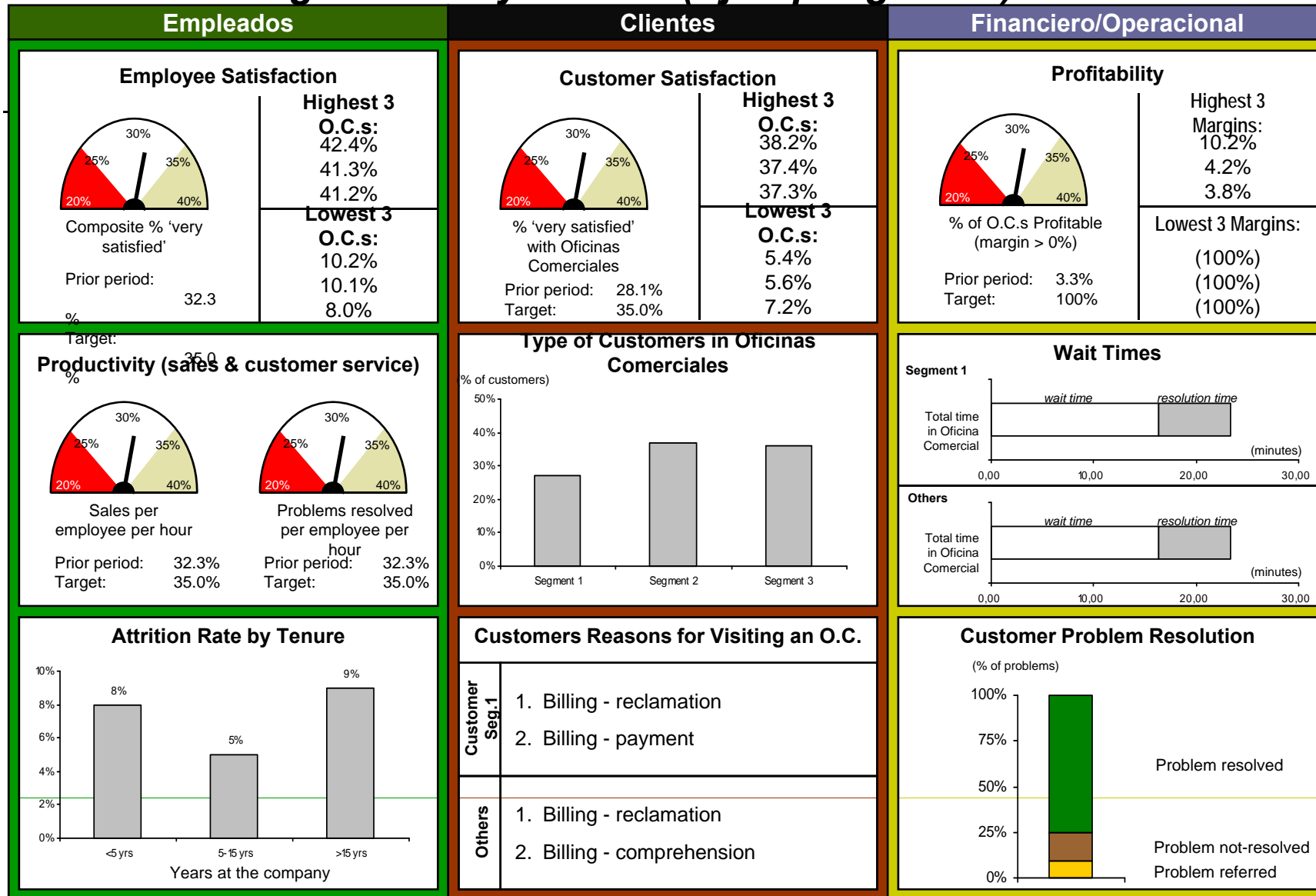
Ejemplo de Mapa Estratégico

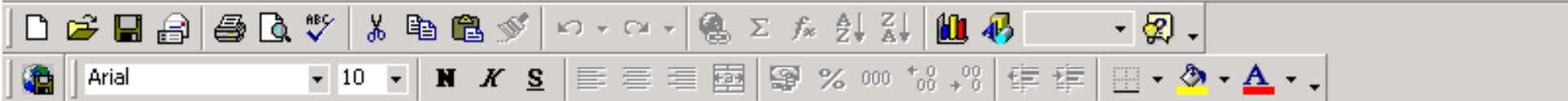


2- Se asignan y definen *indicadores y objetivos* por responsable para realizar la planificación operativa relacionada con los mismos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Valor para accionista • Beneficio • Nuevos ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • % crecimiento de dividendo • Margen operativo • % Ingresos por nuevos negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Top 10 % del mercado cada año • + X% anual • 25 % en 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Director financiero • Presidente • Director de desarrollo corporativo
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación • Alianzas estratégicas • Servicio cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor percibido • Beneficios por alianzas • Satisfacción cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • # 1 valorado por cliente • X€ en 5 años • #1 valorado por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Marketing • Director de desarrollo corporativo • Director Marketing
INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Desarrollo de nuevos productos • Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos /hora de trabajo • Tiempo ciclo de desarrollo producto • #iniciativas lanzada a segmentos atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Best-in-class en 5 años • Reducir 50% en 2 años • 60% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Director I+D • Director Marketing
APRENDIZA JE	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Gestión de alianzas • Focalización cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • # niveles organizativos • # alianzas • % tiempo de gestión relacionado con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en tres años • 10 en 5 años • 20 % en 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Organización • Director de desarrollo corporativo • Presidente

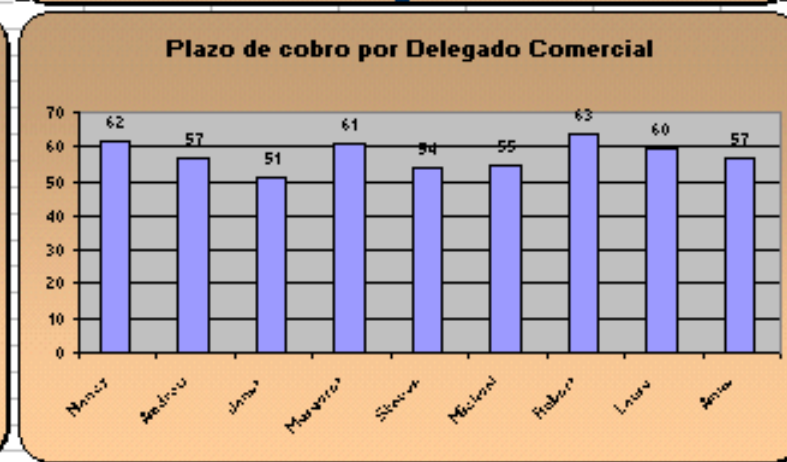
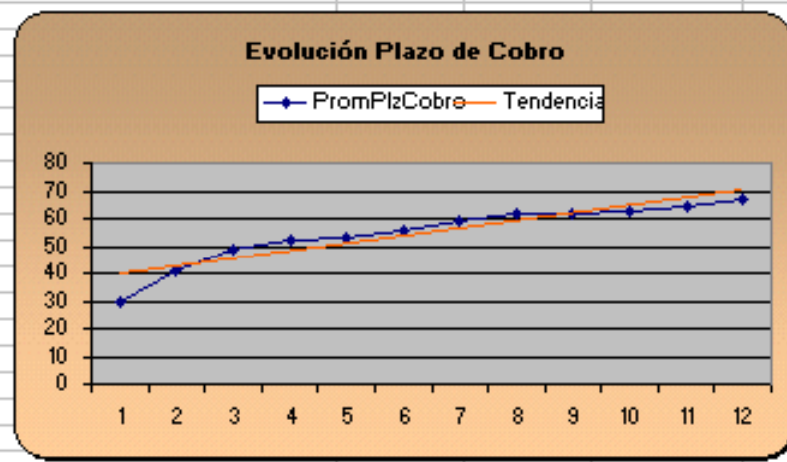
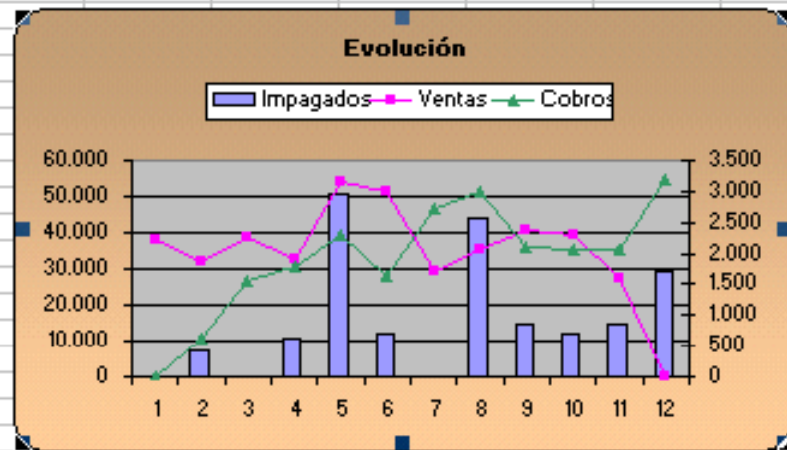
3- Se desarrolla el sistema de información de soporte para el seguimiento y control (Ejemplo gráfico)





Área del gráfico =

Cuadro de control anual		Periodo 1995	
Indicadores	Real	Objetivo	Cumplimien
Ventas Totales	417.916	396.000	106%
Impagados	11.356	9.000	126%
Plazo Medio Cobro	58	60	96%
Ventas por Vendedor	46.435	44.000	106%
Impagados por vendedor	1.262	1.000	126%
Max Plazo Cobro vendedor	63	60	106%



Informe de producción semanal

Planta: T94 Benavente Semana: 6 05/02/2001 al 11/2/01

Realizado Objetivo Desviación

Volumen producción

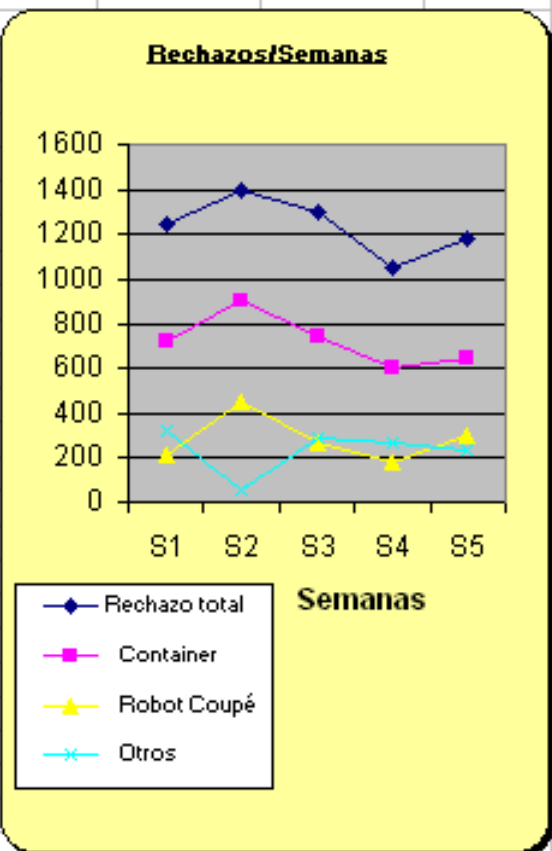
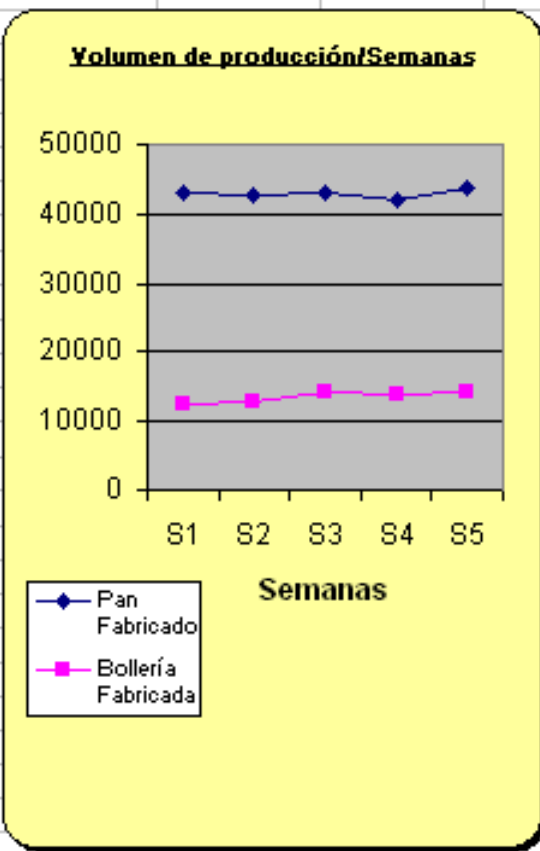
Pan Fabricado	43.600	40.000	8,3%
Bollería Fabricada	14.200	15.000	-5,6%
KG Harina consumido:	39.615	39.000	-1,6%
KG Mejorantes	1.112	1.000	-10,1%

Rechazos

KG Rechazos	1.178	400	-66,0%
Container	645	-	
Robot Coupé	302	-	
Otros	231	-	

Capacidad y uso

Horas Producción	743,0	800,0	-7,7%
Horas Paro	12,0	5,0	-58,3%
Producción/persona	74,3	80,0	-7,7%
Paro/Persona	1,2	0,5	-58,3%



Elementos del C.M.I.

- **Objetivos estratégicos:** los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, visión y modelo de negocio de la organización.
- **Indicadores y sus metas:** las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos previamente establecidos.
- **Iniciativas, Acciones estratégicas:** los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- **Recursos:** los medios para llevar a cabo las iniciativas, acciones estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- **Responsables:** cada objetivo e iniciativa debe ser asignada a un responsable que debe velar por su cumplimiento.

Objetivos Estratégicos.

- Al conjunto de aspectos/ variables/ factores que resultan determinantes para la obtención de resultados por parte de la empresa → les llamamos **ASPECTOS CLAVES** que nos ayudarán a identificar los **objetivos estratégicos**.



¿ Cómo identificar los aspectos clave ?

- i. **Actividad** o negocio de la empresa ?
- ii. Acciones o procesos a realizar para que la empresa tenga los clientes, proveedores, personal, medios técnicos adecuados para conseguir el éxito ?
- iii. Factores que aseguran el futuro de la empresa ?
- iv. Elementos o actuaciones que afectan al buen funcionamiento actual o futuro de la empresa ?
- v. Cómo nos puede afectar la competencia ?
- vi. Efectos del entorno que pueden afectar y en que a la gestión de la empresa ?

Objetivos Estratégicos → Planificación Estratégica.

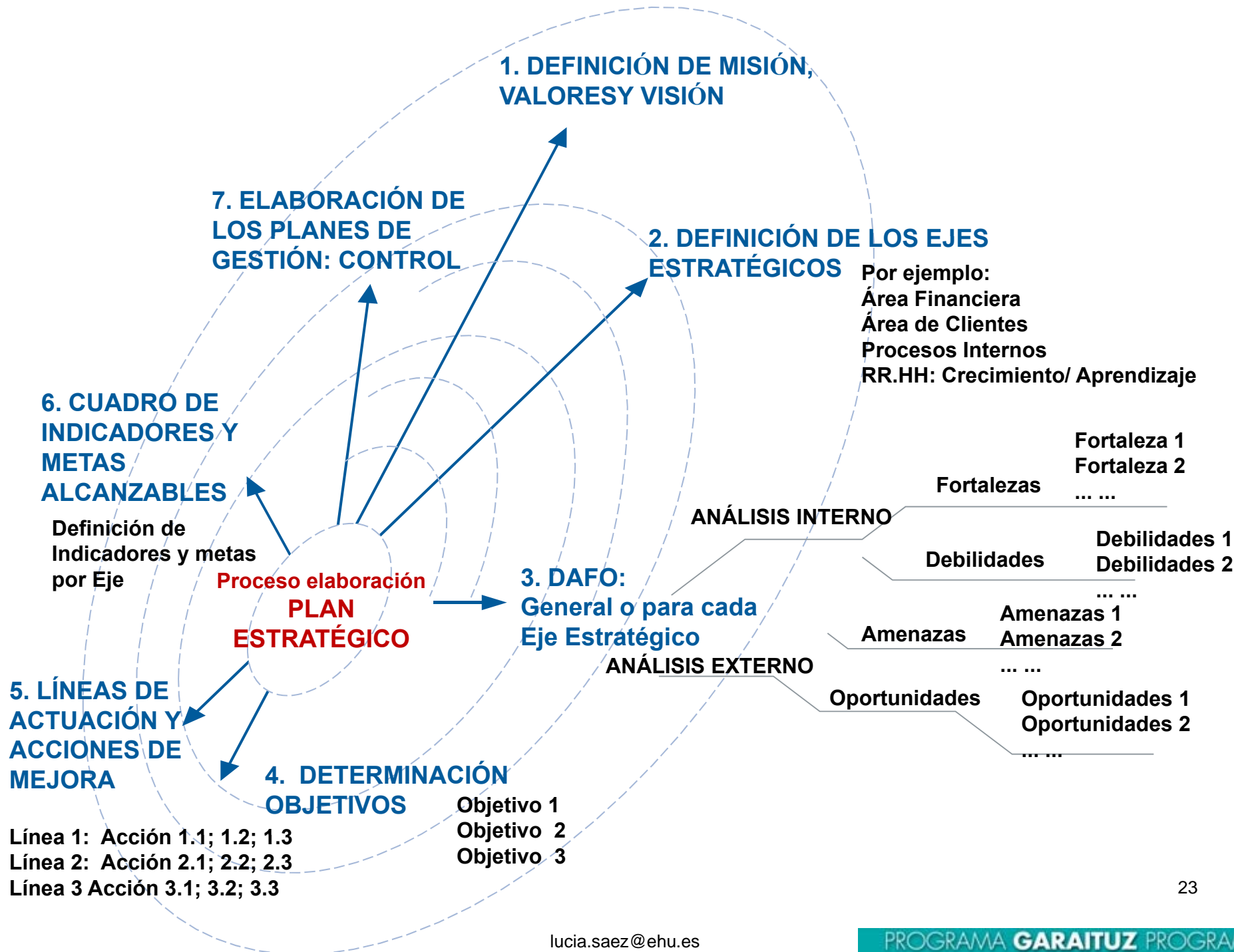
- Al conjunto de “elementos” que permiten alcanzar los objetivos previstos : normas, procedimientos, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo → **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



El proceso de Planificación Estratégica busca respuestas a 5 preguntas :

- i. Quienes somos ? **Misión, Visión y Valores**
 - ii. Dónde estamos ahora ? **Análisis Interno** (Debilidades, Fortalezas)
 - iii. A dónde nos dirigimos ? **Análisis Entorno** (Oportunidades, Amenazas)
 - iv. Qué rumbo tomar ? **Objetivos, metas** estratégicas clave y riesgos
 - v. Qué hacer para llegar allí ? Elaborar **Plan Estratégico**
- } (*)

(*) Segundo y Tercer Punto (DAFO) de la Guía Plan de Marketing (Mediano, L.)





Planificación Estratégica.

2. DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

- Podemos definir como ejes estratégicos las distintas áreas o perspectivas que forman el C.M.I.:
 - Eje Estratégico 1: Perspectiva Financiera
 - Eje Estratégico 2: Perspectiva de Cliente
 - Eje Estratégico 3: Perspectiva de Procesos Internos
 - Eje Estratégico 4: Perspectiva Crecimiento/ Aprendizaje.

Planificación Estratégica.

3. DAFO: ANÁLISIS EXTERNO

<i>PERSPECTIVAS/ EJES STRATÉGICOS</i>	<i>AMENAZA</i>	<i>OPORTUNIDAD</i>
<i>FINANCIERA</i>		
<i>CLIENTES</i>		
<i>PROCESOS INTERNOS</i>		
<i>RR.HH: CRECIMIENTO/ APRENDIZAJE</i>		

Planificación Estratégica.

3. DAFO: ANÁLISIS INTERNO

<i>PERSPECTIVAS/ EJES STRATÉGICOS</i>	<i>DEBILIDAD</i>	<i>FORTALEZA</i>
<i>FINANCIERA</i>		
<i>CLIENTES</i>		
<i>PROCESOS INTERNOS</i>		
<i>RR.HH: CRECIMIENTO/ APRENDIZAJE</i>		

Planificación Estratégica.

4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS (*)

Características de objetivos de L/P



- ✓ **Creíbles**
- ✓ **Alcanzables**
- ✓ **Equilibrados y coherentes entre sí**
- ✓ **Cuantificables y valorables**
- ✓ **Incentivadores : para su consecución requieran trabajo y dificultad.**
- ✓ **Aceptados por las personas implicadas**
- ✓ **Definidos para cada responsable, área o departamento**

(*) Cuarto Punto de la Guía Plan de Marketing (Mediano, L.)

Planificación Estratégica.

4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Ejemplo: Tipos de objetivos



- ✓ **Niveles de ventas previstos para los productos.**
- ✓ **Obtener un determinado % de productividad por máquina, línea de producción, etc.**
- ✓ **Reducir el plazo de cobro a clientes.**
- ✓ **Reducir la siniestralidad al nivel fijado.**
- ✓ **Disminuir el coste de producción de determinadas gamas de productos.**
- ✓ **Mejorar la calidad de entrega de productos en el plazo previsto.**
- ✓ **Mejorar la calidad de producto, etc.**



Planificación Estratégica.

- Podemos definir como ejes estratégicos las distintas áreas o perspectivas que forman el C.M.I.:
 - **Eje Estratégico 1: Perspectiva Financiera:**
 - Objetivo Estratégico 1.1.
 - Línea de Actuación (acción de mejora) 1.1. → Indicador 1.1.
 - **Eje Estratégico 2: Perspectiva de Cliente**
 - Objetivo Estratégico 2.1.
 - Línea de Actuación (acción de mejora) 2.1. → Indicador 2.1.
 - **Eje Estratégico 3: Perspectiva de Procesos Internos**
 - Objetivo Estratégico 3.1.
 - Línea de Actuación (acción de mejora) 3.1. → Indicador 3.1
 - **Eje Estratégico 4: Perspectiva Crecimiento/ Aprendizaje.**
 - Objetivo Estratégico 4.1.
 - Línea de Actuación (acción de mejora) 4.1. → Indicador 4.1

Planificación Estratégica.

5. LÍNEAS DE ACTUACIÓN; 6. INDICADORES y METAS ; 7. CONTROL

<i>PERSPECTIVAS/ EJES STRATÉGICOS</i>						
<i>FINANCIERA</i>						
<i>Acciones de Mejora</i>	<i>Implantación y Verificación de Acciones</i>					<i>Grado de Avance</i>
	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Fecha</i>			
			<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>		
<i>Objetivo Estratégico 1 Mejorar la Estructura de Costes</i>						⊕
<i>Objetivo Estratégico 2 Mejorar la Rentabilidad</i>						⊕
<i>Objetivo Estratégico 3 Mix de Ingresos más altos</i>						⊕
<i>Objetivo Estratégico 4 Reducir el riesgo fro.</i>						⊕

Planificación Estratégica.

6. LÍNEAS DE ACTUACIÓN/ ACCIONES DE MEJORA (*)

Líneas de Actuación → Procesos, trabajos y actos que posibilitan el cumplimiento de los objetivos.

Pasos necesarios para realizar líneas de actuación adecuadas



- ✓ **Analizar los objetivos**
- ✓ **Selección de los responsables de llevar a cabo las actuaciones**
- ✓ **Seleccionar todas las fuentes de información previas y necesarias**
- ✓ **Selección y evaluación de las actuaciones más adecuadas.**

(*) Sexto Punto de la Guía Plan de Marketing (Mediano, L.)

Planificación Estratégica.

7. CONTROL (*)

El proceso continúa con la evaluación, seguimiento y control del plan estratégico, según los indicadores definidos.

Para el seguimiento gráfico de los avances logrados en las acciones que conforman los objetivos del plan estratégico, se puede emplear el ciclo de mejora continua PDCA, según el siguiente modelo:

Acción registrada y planificada	Acción ya iniciada pero no finalizada	Acción implantada. Monitorizando/ Evaluando su efectividad.	Acción confirmada efectiva . En caso contrario , abierta una nueva acción
--	--	--	--



(*) Séptimo Punto de la Guía Plan de Marketing (Mediano, L.)

Planificación Estratégica.

7. CONTROL

CICLO DE MEJORA CONTINUA DE DEMING



Reglas Básicas para la Mejora Continua



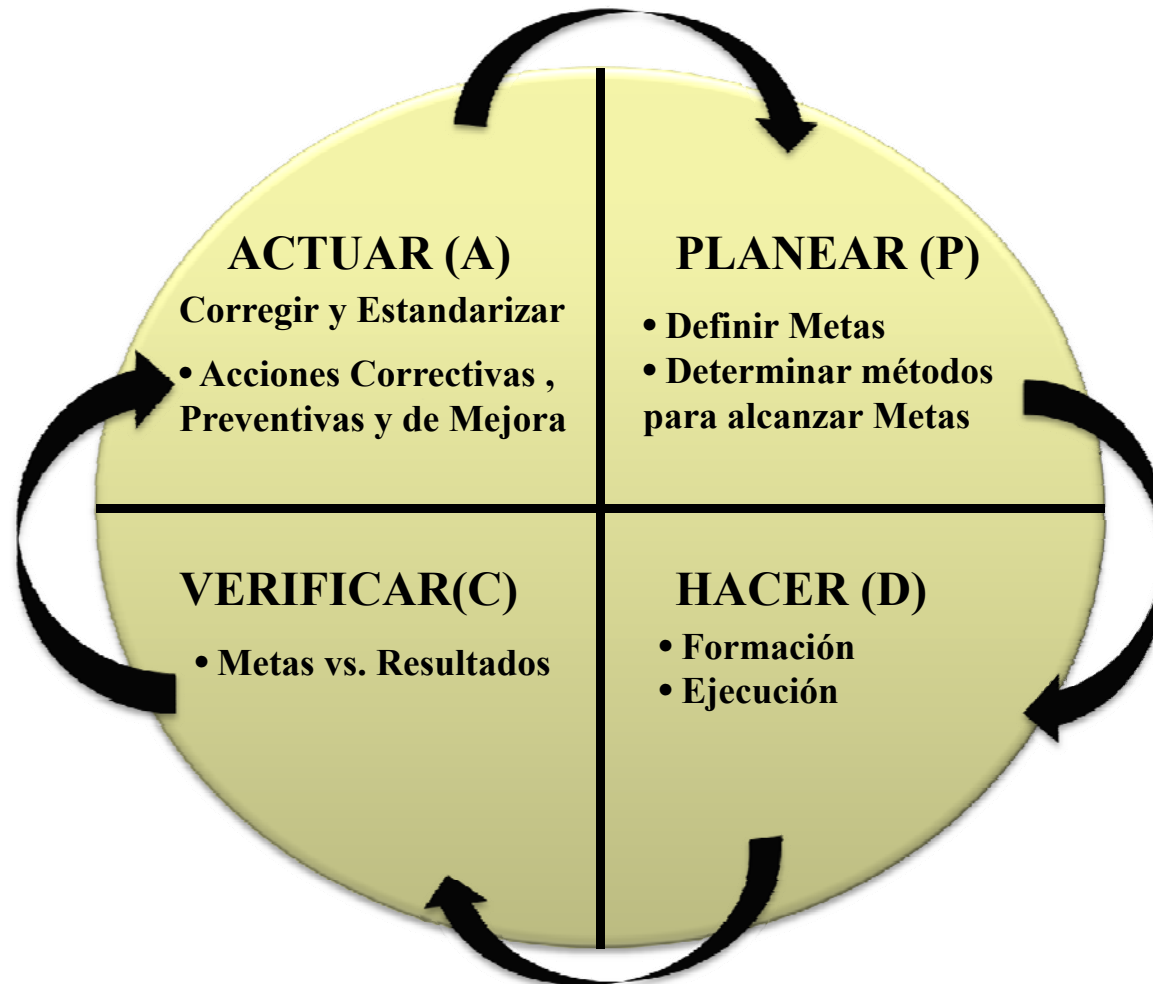
No se puede Mejorar lo que no se haya CONTROLADO
No se puede Controlar lo que no se haya MEDIDO
No se puede Medir lo que no se haya DEFINIDO
No se puede Definir lo que no se haya IDENTIFICADO



PLAN + DO + CHECK+ ACT

Planificación Estratégica.

7. CONTROL



INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

Financiera/ Rentabilidad	Clientes	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	Cuota de mercado	De Innovación	Capacidades del personal
Reducción de costes y mejora de productividad	Retención de clientes : Fidelización	De operaciones	Cualificación de trabajadores
Utilización de activos	Adquisición de clientes	De servicio post-venta	Capacidades de los sistemas de información
Aumentar el valor para los accionistas	Satisfacción de clientes		Motivación
	Rentabilidad de clientes		

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

1.- PERSPECTIVA FINANCIERA

Características de Indicadores financieros :

- ✓ Fáciles de medir
- ✓ Reflejan el resultado de acciones pasadas
- ✓ Ayudan a comprobar si la estrategia contribuye a la rentabilidad

Hay que relacionar los objetivos financieros y la estrategia de la unidad de negocio, en función de las fases de vida del negocio :

- ✓ **Fase crecimiento** : Crecimiento de ingresos
- ✓ **Fase de sostenimiento**: rentabilidad
- ✓ **Fase de recolección**: aumento del cash flow y recuperación inversión.

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

1.- PERSPECTIVA FINANCIERA

<i>Temas Estratégicos para la perspectiva Financiera: Indicador</i>			
<i>Objetivo</i>	<i>Crecimiento y diversificación de ingresos</i>	<i>Reducción costes/ mejora productividad</i>	<i>Utilización activos / Estrategia de inversión</i>
<i>Crecimiento</i>	% de crecimiento Ventas	Ingresos / empleado	Inversiones como % de ventas.
	% ingresos por nuevos Productos, servicios		I+D en % de ventas
<i>Sostenimiento</i>	Participación de mercado por segmentos	Coste relativo a competidores	Capital circulante
	% Ingresos por nuevos servicios, clientes	Tasa de reducción de costes	ROI por categorías de activos
	Rentabilidad de las líneas de productos y clientes	Gastos indirectos de ventas	Tasa de utilización de activos
<i>Cosecha/ Recolección</i>	Rentabilidad de las líneas productos y clientes	Costes unitarios de producción	Período de recuperación de la inversión.
	-% clientes no rentables		

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

2.- PERSPECTIVA DE CLIENTE

Cientes satisfechos y fieles permiten el cumplimiento de los objetivos financieros.

- ✓ **Permite verificar hasta que punto nuestros clientes son fieles y están satisfechos con el producto/servicio.**
- ✓ **Los directivos deben identificar los segmentos de clientes y mercado en los que competirá la empresa y las medidas a tomar.**

OBJETIVOS

- ✓ **Aumentar la fidelidad**
- ✓ **Aumentar la satisfacción del cliente**
- ✓ **Mejor servicio a menor o igual coste**
- ✓ **Mejorar las prestaciones de productos / servicios.**
- ✓ **Mejorar Cuota de Mercado**

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

2.- PERSPECTIVA DE CLIENTE



INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

2.- PERSPECTIVA DE CLIENTE

<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>
<i>Cuota de Mercado</i>	% crecimiento cuota mercado a nivel regional, tipo cliente, segmento mercado
	% ingresos proveniente nuevos segmentos de mercado.
<i>Retención/ fidelización de Clientes</i>	% crecimiento negocio cliente actual.
	Índice repetición compra.
<i>Adquisición de nuevos clientes</i>	% crecimiento cuota mercado.
	% ingresos proveniente nuevos segmentos de mercado.
<i>Satisfacción de clientes</i>	Nº quejas de clientes.
	Nivel de garantía del servicio.
	Nivel de respuesta a las quejas.
<i>Rentabilidad</i>	Análisis márgenes brutos.
	Rentabilidad por cliente y canal de distribución.
	Nivel de coste por prestación de servicio asociado con el producto.

40

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

3.- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- ✓ Es muy difícil conseguir satisfacción y fidelidad del cliente, si no hay innovación y adecuación de nuestros productos / servicios y de todos nuestros procesos internos a las necesidades cambiantes del mercado.
- ✓ Será necesario Identificar los procesos críticos internos clave : aquellos que permiten entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos escogidos.

Objetivo : ¿ cómo mejorar la cadena de suministro para el cliente, reducir costes y mantener calidad y servicio ?

- a) **Proceso innovación.**
- b) **Proceso operativo.**
- c) **Servicio postventa.**

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

3.- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>
<i>Proceso de Innovación</i>	% ventas procedentes nuevos productos
	% productos nuevos en relación a la competencia
	% productos patentados
	Margen bruto procedente de nuevos productos
<i>Proceso de Operaciones</i>	Indicadores de defectos
	Análisis tiempos inactividad
	Productividad
<i>Proceso de Postventa</i>	Coste reparaciones
	Velocidad respuesta a fallos
	Tiempo de servicio de asistencia técnica

42

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

4.- PERSPECTIVA APRENDIZAJE/ CRECIMIENTO

Sólo las personas de la empresa, con sus **conocimientos, habilidades y actitudes** serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes.

La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes :

1. **Personas**
2. **Sistemas**
3. **Procedimientos de la empresa.**

Las empresas deben invertir en las capacidades de las personas, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y procesos de trabajo.

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

4.- PERSPECTIVA APRENDIZAJE/ CRECIMIENTO

¿ Qué capacidades y herramientas necesitan nuestros empleados para poder conseguir los objetivos estratégicos ?

OBJETIVOS

- ✓ **Aumentar la formación y desarrollar las habilidades de los empleados**
- ✓ **Definir procesos que permitan compartir el conocimiento entre los empleados**
- ✓ **Recursos de capacitación en función de los procesos de generación de valor.**

INDICADORES

- ✓ **Grado de satisfacción de empleados, rotación empleados**
- ✓ **Acciones formativas realizadas**
- ✓ **Sugerencias puestas en práctica ; proyectos comunes interdepartamentales.**
- ✓ **Nivel de inversión en formación y nuevas tecnologías**

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

SELECCIÓN DE INDICADORES

- ✓ **Seleccionar indicadores que midan los objetivos a cumplir por la estrategia.**
- ✓ **Siempre expresados en forma cuantitativa.**
- ✓ **Significado fácil de entender por la organización.**
- ✓ **Nº Indicadores del CMI no es fijo.**
- ✓ **Nº Objetivos estándar :**
 - **Financiera : 3/4**
 - **Cliente : 5/8**
 - **Proceso interno : 5/10**
 - **Crecimiento : 3/6**
 - **Total : 25/30 máximo en el CMI de primer nivel**

INDICADORES PARA C.M.I. Y P.E.

EJEMPLO DE METAS E INICIATIVAS

<i>Objetivo</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Iniciativa</i>
Aumentar las ventas	Ventas por período	10 %	- Nuevos clientes. - Nuevos mercados. - Nuevos productos.
Reducir devoluciones de clientes	Devoluciones / Total ventas	5 %	- Mejoras en calidad. - Mejoras en toma de pedidos.
Aumentar las horas de formación en calidad	% horas de formación en calidad / Total h.	30 %	- Nuevos cursos de formación externa en calidad. - Seminarios internos de Calidad.