



El cuadro de mando integral (CMI)

Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio

■ EQUIPO DE SDV CONSULTORES (*)

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad. La arquitectura del CMI se basa en el enfoque metodológico que se expone en el gráfico nº 1.

Entre las necesidades de gestión a las que da respuesta el CMI, se incluyen las siguientes:

- **Integrar los indicadores cuantitativos y cualitativos**

Es un hecho generalmente aceptado que la orientación al cliente, la implicación del personal en los resultados de la empresa y la calidad de servicio entre otros, son factores críticos para el éxito del comercio minorista. Tradicionalmente, los indicadores cualitativos estaban

desvinculados de los indicadores económicos y financieros habitualmente utilizados para el seguimiento de la actividad. El CMI integra los indicadores cuantitativos y cualitativos, eliminando las duplicidades y asegurando que el conjunto de indicadores de la actividad son homogéneos y fiables.

- **Proporcionar información concisa, fiable y a tiempo, a un menor coste**

El acceso del comercio minorista a las nuevas tecnologías de información le ha dotado de medios que le proporcionan la práctica totalidad de los datos relativos a su empresa. En la mayoría de los casos, la información de gestión no se obtiene directamente. Generar indicadores para la toma de decisiones requiere elaborar y tratar los datos provenientes de los sistemas de información; lo que supone un coste para las empresas.

El CMI aporta información de gestión integrada a un menor coste. Ello es posible, ya que esta herramienta permite in-

tegrar la información clave para la gestión, sin necesidad de que ésta tenga que elaborarse repetitivamente a partir de un volumen importante de datos. Utiliza, por tanto, una fuente única de datos, lo que garantiza la fiabilidad de la información que se obtiene y elimina la necesidad de conciliaciones.

- **Proporcionar y homogeneizar los indicadores de la empresa como negocio y los de la actividad de la empresa.**

En el CMI se concatenan los resultados de la actividad de la empresa –incorporando los efectos de las acciones de mejora– con los resultados de la empresa como negocio. Esto permite evaluar el avance en el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

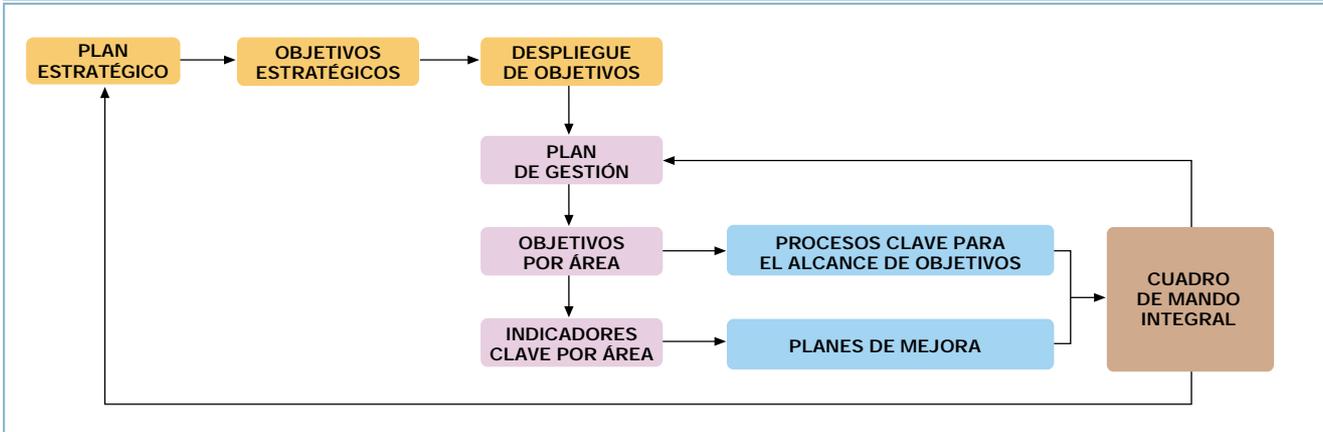
(*) **Equipo de SDV Consultores.**

En la elaboración de este artículo han participado: **IRATXE BERRIOZABAL, NAGORE GARMENDIA y VILMA QUIÑONES.**



GRÁFICO Nº 1

ENFOQUE DE LA METODOLOGÍA PARA GENERAR UN CMI



EL CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AL COMERCIO MINORISTA

El CMI puede adaptarse para atender a la necesidad creciente del comercio minorista de alinear su actividad a la estrategia, como un elemento clave para el logro de sus objetivos. Sus creadores, Kaplan y Norton, basan el desarrollo del CMI en cinco principios:

1. Traducir la estrategia a términos operativos. Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello el modelo presenta una herramienta, el “Mapa Estratégico” (1), en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión.

2. Alinear la actividad diaria del comercio a la estrategia, lo que implica organizar los medios y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos. Es decir, traducir los objetivos a largo en objetivos a corto y muy corto plazo, para poder situar los resultados de la actividad diaria con respecto a los objetivos a corto y a largo plazo.

3. Hacer que todos los miembros de la organización participen en la estrategia supone comunicar e informar regularmente sobre el avance que se está consiguiendo con respecto a los objetivos; como consecuencia del trabajo que cada

CUADRO Nº 1

PENETRACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS VERSUS SATISFACCIÓN GENERADA

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN	MUESTRA INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS. 2000	
	% DE LA MUESTRA QUE UTILIZÓ LA HERRAMIENTA	SATISFACCIÓN (ESCALA 1 A 5)
1. PLAN ESTRATÉGICO	76	4,06
2. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	70	3,94
3. BENCHMARKING	69	3,89
4. OUTSOURCING	63	3,80
5. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	60	3,91
6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	55	3,78
7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y COOPERACIÓN	53	3,74
...		
14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	36	3,96

FUENTE: Elaboración propia a partir de SPRI (2001), págs. 52 y 53.

miembro de la organización desempeña. El cuadro de mando propone una herramienta, la gestión visual, que, apoyada por reuniones operativas, asegura la transmisión de la información y la participación en la gestión.

4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. Esto se consigue desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos operativos a corto y muy corto plazo, y concatenando los indicadores a todos los niveles. De esta forma, el seguimiento y control de las desviaciones y la

puesta en marcha de acciones de mejora incorpora los objetivos a largo plazo.

5. Promocionar el cambio mediante el liderazgo. La implantación del CMI como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por su calado, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua, en un entorno incierto y cambiante.

El cuadro nº 1 proporciona información sobre el grado de satisfacción y la exten-

CUADRO Nº 2

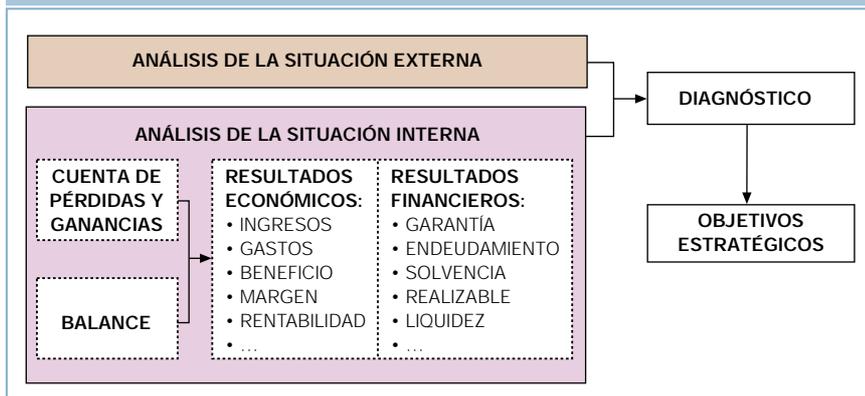
PRIORIDAD EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN LA “DIMENSIÓN” DE LA EMPRESA

OBJETIVOS CORPORATIVOS	DIMENSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN			
	GRAN EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN	EMPRESA DE TAMAÑO MEDIO		EMPRESA PEQUEÑA
		PERVIVENCIA	“VENDERSE”	
CONSOLIDACIÓN: SUPERVIVENCIA	3º	1º	3º	1º
CRECIMIENTO (ALTAS TASAS)	1º	2º	2º	3º
RENTABILIDAD A C/P	2º	3º	1º	2º

FUENTE: Sainz de Vicuña, J. M.ª (2003b), pág. 147.

GRÁFICO Nº 2

PUNTO DE PARTIDA DEL CMI



sión del uso de herramientas de gestión. La población explorada está integrada por directivos a nivel internacional.

EL DISEÑO DE UN CMI PARA LA EMPRESA MINORISTA

Para diseñar un CMI es necesario establecer cuál es el resultado económico de la actividad. Como se refleja en el gráfico nº 2, el resultado económico de la actividad se obtiene integrando elementos procedentes de la Cuenta de Resultados y del Balance de la empresa. De esta forma, es posible evaluar la rentabilidad económica de la actividad; independientemente de la situación patrimonial y financiera de la empresa.

Los resultados que nos aporta permiten comparar la rentabilidad de la actividad de nuestra empresa con la de otras empresas del mismo sector (benchmarking). Al incorporar estas dos perspecti-

vas, se obtiene una referencia para fijar los objetivos estratégicos, los medios necesarios para alcanzarlos y los indicadores con los que vamos a evaluar el avance hacia los resultados.

La aplicación de este enfoque se plasma en el gráfico nº 3, en el que aparecen las etapas que conforman el desarrollo de un CMI y la interrelación entre ellas. El marco de referencia en el que se sitúan las diferentes etapas es el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) que establece el proceso mediante el cual la gestión de la empresa se mantiene en una continua revisión de sus objetivos. Cada una de las etapas que configuran el esquema se explica más adelante.

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE UN CMI

Los objetivos de una empresa de distribución comercial serán diferentes según

la naturaleza y características de la empresa (mayorista o minorista, dimensión de la misma, régimen societario, etc.).

Pues bien, con el fin de aplicar el CMI a una realidad próxima, hemos elegido el mismo caso que se ha utilizado en el artículo sobre el Plan Estratégico que aparece en este mismo número de Distribución y Consumo (empresa XYZ). Esto es, una pequeña y/o mediana empresa (PYME), cuyo régimen societario y formato de distribución es el de una cooperativa de consumo y que factura unos 20 millones de euros en sus cuatro puntos de venta.

El primer criterio determinante en la elección de los objetivos estratégicos fue el concepto de “masa crítica” (2). En efecto, en función de si la empresa está o no en masa crítica los objetivos a fijar varían sustancialmente, tal como queda recogido en el gráfico nº 4:

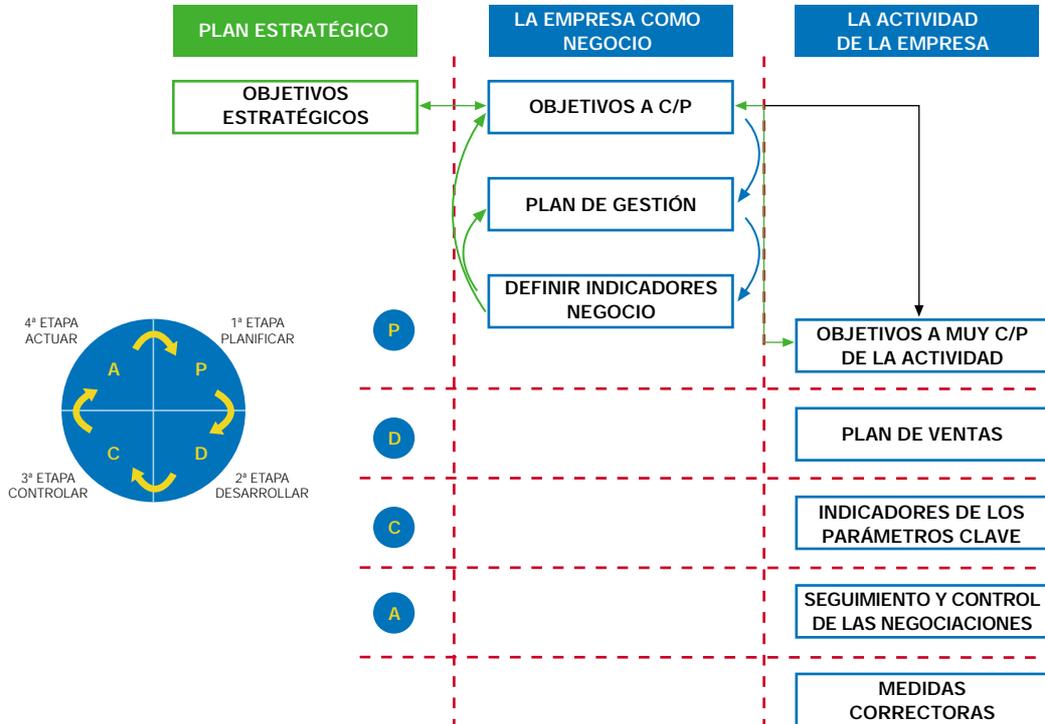
En segundo lugar se aplicó el criterio de la dimensión. De acuerdo con este criterio, más relevante en este caso, realizamos la siguiente jerarquización de los principales objetivos estratégicos (la consolidación de la empresa, el crecimiento de la facturación y la rentabilidad a corto) que quedan recogidos en el cuadro nº 2:

En coherencia con el cuadro nº 2, XYZ se marcó la siguiente prelación de objetivos estratégicos:

1. Consolidación de la empresa: pervivencia.
2. Rentabilidad a corto.
3. Crecimiento.

GRÁFICO N° 3

ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN CMI



ETAPA DE PLANIFICACIÓN



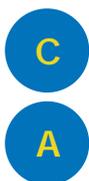
- EL PROCESO SE INICIA MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (A LARGO PLAZO) Y LA TRADUCCIÓN DE LOS MISMOS EN OBJETIVOS A CORTO PLAZO; A PARTIR DE LOS CUALES SE ELABORA EL PLAN DE GESTIÓN.
- SE DEFINEN LOS INDICADORES QUE PERMITIRÁN HACER UN SEGUIMIENTO DEL AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN.

ETAPA DE DESARROLLO



- EL PLAN DE VENTAS SIRVE PARA ENGAZAR LA PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO CON EL MUY CORTO PLAZO. EN ÉL SE ESTABLECERÁ LA TRAYECTORIA QUE ES NECESARIO SEGUIR PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO MARCADOS EN EL PLAN DE GESTIÓN.
- EL AVANCE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS A MUY CORTO PLAZO SE HARÁ A TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE LOS PARÁMETROS CLAVE DE LA ACTIVIDAD. ÉSTOS PERMITEN HACER UN SEGUIMIENTO DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LO PREVISTO EN EL PLAN DE VENTAS Y, CONSECUENTEMENTE, EN EL PLAN DE GESTIÓN.

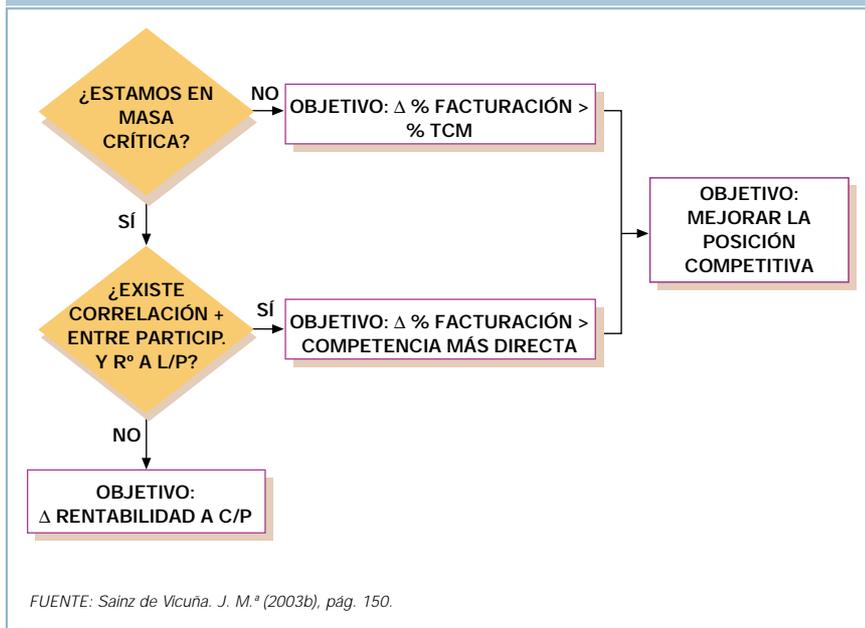
ETAPAS DE CONTROL Y ACTUACIÓN



- LOS INDICADORES CUMPLEN LA MISIÓN DE GENERAR INFORMACIÓN A CORTO PLAZO, PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE REACCIÓN Y LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CORREGIR LAS DESVIACIONES QUE SE GENEREN.
- EN EL CASO DE DESVIACIONES NEGATIVAS, SE REDUCE EL TIEMPO EN QUE ÉSTAS DETERIORAN LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD. CUANDO SE TRATA DE DESVIACIONES POSITIVAS, EL SEGUIMIENTO FAVORECE EL QUE SE INCORPORA AL RESULTADO EL EFECTO BENEFICIOSO DE LAS MISMAS.

GRÁFICO Nº 4

CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



sarrolladas adecuadamente, facilitarán su consecución e identificar el conjunto de indicadores que vamos a utilizar para el seguimiento y control de la gestión. La aplicación de esta herramienta persigue, por tanto, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de XYZ.

La interpretación del cuadro nº 3 se haría de la siguiente forma: el objetivo estratégico “pervivencia”, por ejemplo, consistirá en mantener la máxima independencia posible y sobrevivir con niveles razonables de rentabilidad. XYZ abordará las estrategias recogidas en el cuadro (control sobre los activos de la empresa, alianzas estratégicas e implantación de herramientas de gestión) y medirá los resultados obtenidos en cada periodo a través de los indicadores “Ratio de autonomía”, “Rentabilidad sobre los fondos propios” y “Evolución de la rentabilidad sobre ventas”.

Los indicadores recogidos en el cuadro nº 3 pueden ser tratados de forma muy diversa (programas informáticos como el Omicron Balancescorecard desarrollado para Microsoft Navision Attain, mapas estratégicos como los que propugnan Norton y Kaplan, etc.). Dada la dimensión de XYZ, creemos que el sistema debe ser lo más sencillo y sinóptico posible, por lo que nos decantamos por confeccionar un “Mapa de indicadores”. Esta herramienta (elaborada a partir del mapa estratégico de Kaplan y Norton) permite ordenar y jerarquizar los indicadores de manera que, mediante una lectura ascendente, se puedan visualizar los indicadores que miden el grado de consecución de cada uno de los obje-

Otro elemento determinante en nuestro caso fue la naturaleza societaria de XYZ. En efecto, al tratarse de una cooperativa de consumo y en coherencia con su misión, XYZ busca la protección de los consumidores (precios ventajosos a socios, servicios añadidos, información, etc.) más que altas tasas de rentabilidad.

En consecuencia, XYZ se fijó los siguientes objetivos estratégicos:

- Pervivir en el sector con la máxima independencia posible.
- Eficacia y rentabilidad de la empresa. Este objetivo exige la adopción de herramientas de gestión que permitan profesionalizarse y equipararse a las demás empresas del sector.
- Crecimiento: crecer alrededor de un 4% anual, con el fin de conseguir la rentabilidad deseada a corto plazo.
- Orientación al cliente: ofrecer de forma competitiva aquellos productos y servicios que se demanden en cada momento. Ello supone conseguir que la satisfacción de los clientes sea uno de los valores fundamentales de la firma.
- Mimar a los clientes: los socios recibirán un trato diferenciado por parte de la empresa, dada su relevancia.

-Integrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa: se facilitará a las personas la formación necesaria para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria.

A estos objetivos propios de XYZ se añadieron los objetivos que todo pequeño y mediano comercio se debe marcar a nivel colectivo (3):

- Dejar de perder cuota de mercado e intentar recuperar a largo plazo parte de la cuota perdida.
- Reducir la alta tasa de mortalidad que actualmente padecen.
- Cambiar la imagen actual de precios altos y alejamiento de la demanda del consumidor moderno.
- Contribuir a la generación de riqueza que persiguen las ciudades en las que están ubicadas.

Por tanto, teniendo en cuenta todos los criterios arriba citados y los objetivos que de ellos se derivaban, se hizo el correspondiente despliegue de objetivos de XYZ como PYME de distribución minorista: cuadro nº 3.

El despliegue de objetivos consiste en desglosar los objetivos estratégicos de la empresa, definir las estrategias que, de-

CUADRO Nº 3

DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS DE XYZ COMO PYME DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
A NIVEL INDIVIDUAL (EMPRESA XYZ)	PERVIVENCIA <ul style="list-style-type: none"> • INDEPENDENCIA. • SUPERVIVENCIA CON NIVELES RAZONABLES DE RENTABILIDAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • CONTROL SOBRE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA. • ALIANZAS ESTRATÉGICAS, SI FUERA NECESARIO. • IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. 	<ul style="list-style-type: none"> • RATIO AUTONOMÍA = FONDOS PROPIOS / FONDOS AJENOS. • RENTABILIDAD SOBRE LOS FONDOS PROPIOS (ROE). • EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS = BENEFICIO BRUTO EXPLOTACIÓN / VENTAS.
	EFICACIA Y RENTABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> • PROFESIONALIZACIÓN. • INCREMENTAR EL MARGEN. • REDUCIR LOS COSTES. • INCREMENTAR LA RENTABILIDAD. • CUMPLIMIENTO DE PLAZOS. • TRATAR DE GARANTIZAR PRECIOS COMPETITIVOS A CLIENTES. 	<ul style="list-style-type: none"> • IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. • USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC'S). • DEFINIR UN PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE STOCKS, PRODUCTOS DEFECTUOSOS, ETC. 	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE LOS COSTES. • EVOLUCIÓN DEL MARGEN Y LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS. • PRECIO XYZ/ PRECIO COMPETIDOR "MÁS BARATO".
	CRECIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTAR LA FACTURACIÓN. • CONSEGUIR UN TICKET MEDIO MAYOR. • AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES Y SOCIOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. • AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE VENTA: FRANJA HORARIA, ESTRUCTURA Y FLEXIBILIDAD. • PROMOCIONES ("VENTA CRUZADA"). • MERCHANDISING. 	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN. • EVOLUCIÓN DEL VALOR DEL TICKET MEDIO. • CRECIMIENTO DE VENTAS / CRECIMIENTO DEL Nº DE CLIENTES. • CRECIMIENTO DEL Nº DE SOCIOS.
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y MIMAR AL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> • PROPORCIONAR UN TRATO DIFERENCIADO A LOS "SEGMENTOS ESTRATÉGICOS"⁴. • ADAPTAR LA OFERTA A LA DEMANDA DEL MERCADO. • AUMENTAR LA NOTORIEDAD. • AUMENTAR LA SATISFACCIÓN GLOBAL DE LA CLIENTELA. • FIDELIZAR MÁS A LOS CLIENTES ACTUALES. • RECUPERAR SOCIOS "PERDIDOS". 	<ul style="list-style-type: none"> • SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y CLIENTES. • ESTUDIO DE MERCADO, ADECUADO A LOS MEDIOS DE LA EMPRESA. • PUBLICIDAD: SPONSORIZACIÓN, ETC. • CUESTIONARIOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN. • PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN: TARJETAS, PUNTOS... • POTENCIAR LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE: MARKETING DIRECTO. 	POR SEGMENTO: <ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN VALOR TICKET MEDIO. • CLIENTES NUEVOS / CLIENTES PERDIDOS. • PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LOS CUESTIONARIOS.
	INTEGRACIÓN TRABAJADORES <ul style="list-style-type: none"> • FORMAR AL PERSONAL. • CONOCER Y COMPARTIR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. • MOTIVAR AL PERSONAL Y CONSEGUIR SU SATISFACCIÓN. 	<ul style="list-style-type: none"> • CURSOS DE FORMACIÓN. • REUNIONES INTERNAS. • POTENCIAR EL USO DE LAS TIC'S PARA LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN. • DEFINIR PROCEDIMIENTOS PARA LA MOTIVACIÓN E INVOLUCRACIÓN DEL PERSONAL. • PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN. 	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS POR HORA DE TRABAJO. • EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS / PRESUPUESTO DESTINADO A LAS TIC'S. • Nº DE PROPUESTAS DE MEJORA POR EMPLEADO.
	A NIVEL COLECTIVO (PEQ. Y MED. COMERCIO)	<ul style="list-style-type: none"> • RECUPERAR LA CUOTA DE MERCADO PERDIDA. • REDUCIR LA TASA DE MORTALIDAD DEL PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO. • CAMBIAR LA IMAGEN ACTUAL. • CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE RIQUEZA DE LAS CIUDADES. 	<ul style="list-style-type: none"> • ASOCIACIONISMO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS CONJUNTAS. • ESTUDIO DE IMAGEN. • NEGOCIACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN: FRANJAS HORARIAS, PEATONALIZACIÓN, CONCESIÓN DE PARKINGS, ETC.

tivos fijados en cada una de las perspectivas desde las que se contempla el mapa (financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento)

y la manera en que contribuye a la consecución de la visión (4) de la empresa.

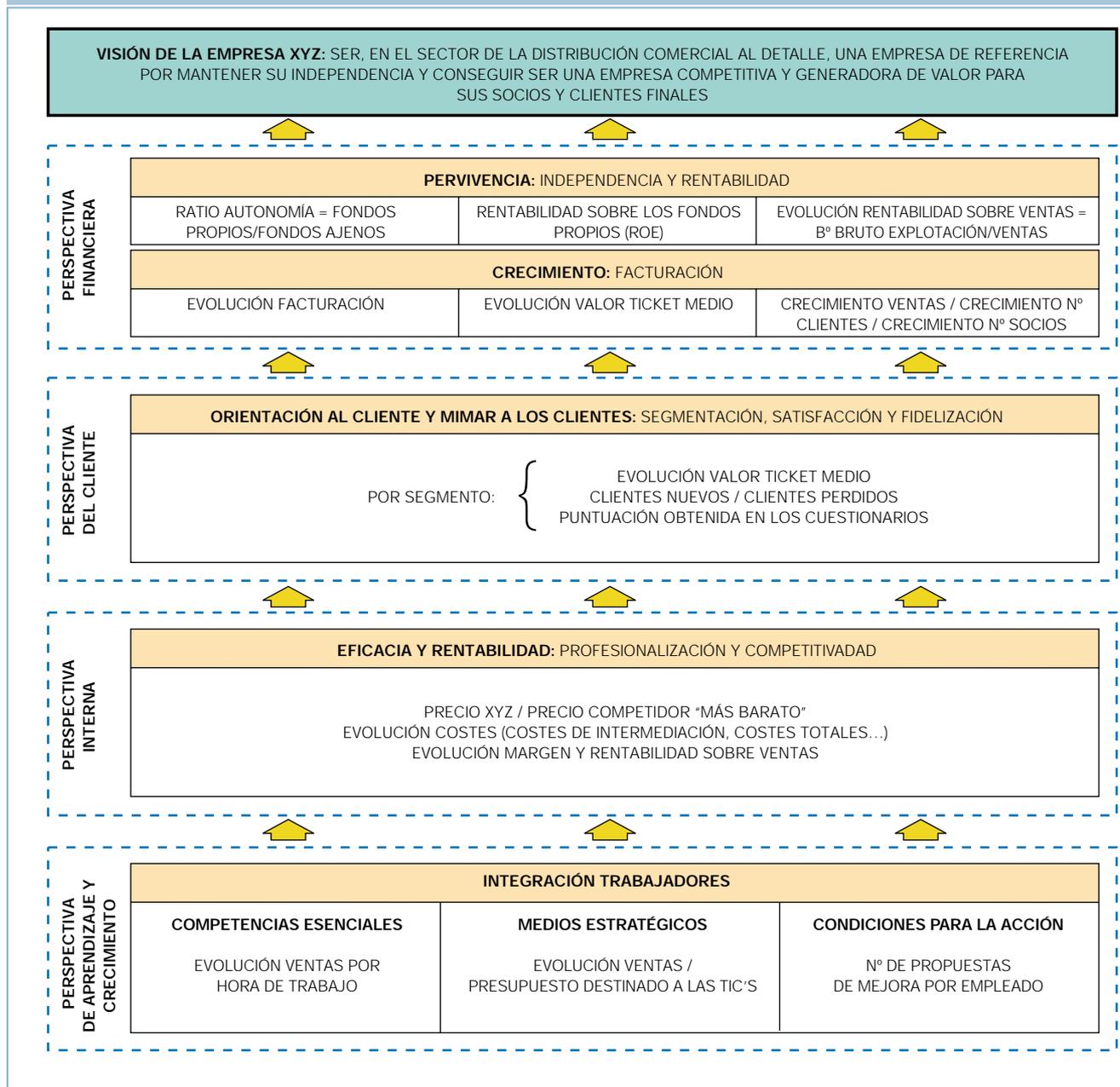
El gráfico nº 5 ilustra el "Mapa de indicadores" de la empresa XYZ. Son básicamente

dos los pasos que se han seguido a la hora de confeccionar este mapa:

–Fijar la estructura sobre la que se plasmarán los objetivos e indicadores de

GRÁFICO Nº 5

“MAPAS DE INDICADORES” DE LA EMPRESA XYZ



la empresa: es necesario conocer la visión de la empresa y la posición que ocupará en el mapa cada una de las perspectivas. A partir de la visión (ver gráfico nº 5) y los objetivos estratégicos de XYZ (ver cuadro nº 3) se obtiene el orden de las perspectivas. Es decir, partiendo de un aprendizaje y crecimiento (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) y un correcto funcionamiento de los

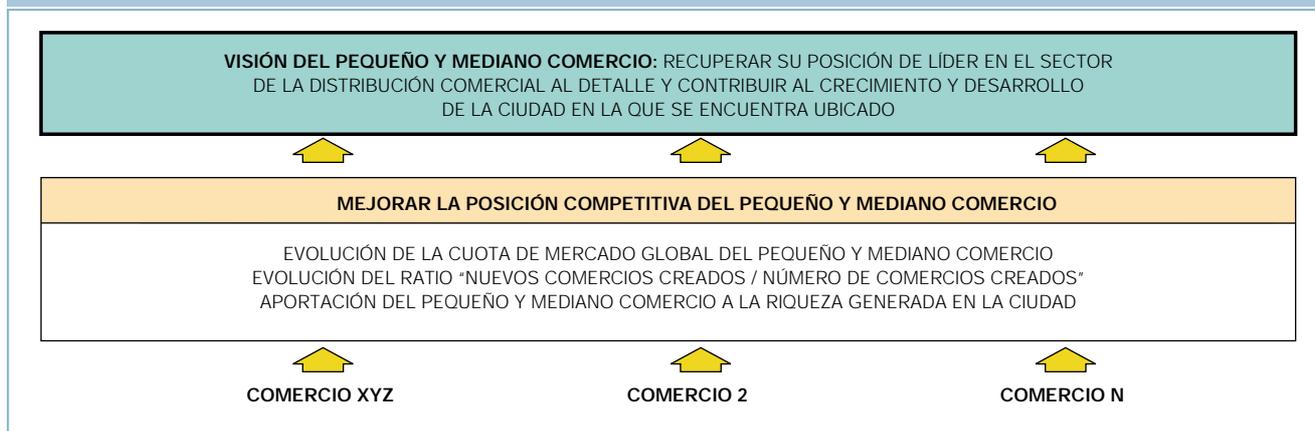
procesos internos (perspectiva interna), XYZ podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos englobados dentro de la perspectiva del cliente que, a su vez, permitirá alcanzar los objetivos de crecimiento y pervivencia fijados (perspectiva financiera).

–Completar el mapa con los objetivos e indicadores definidos en el despliegue: consiste en ubicar los objetivos estratégicos

“genéricos” de la empresa y los indicadores en las perspectivas a las que correspondan. Las flechas indican cómo la consecución de los objetivos de una perspectiva (por ejemplo, integración de los trabajadores, eficacia y rentabilidad, orientación al cliente y mimar al cliente) contribuye a alcanzar los objetivos de otras perspectivas (por ejemplo, crecimiento y pervivencia). Vemos cómo tam-

GRÁFICO Nº 6

“MAPA DE INDICADORES” DEL PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO



bién existe una relación causa-efecto entre los indicadores. A modo de ejemplo, la evolución positiva en las ventas por hora de trabajo podrá facilitar una mejora en el ratio “precio XYZ/precio competidor “más barato””, lo que, a su vez, podrá derivarse en unos resultados más positivos en los cuestionarios, un posible incremento de la facturación y, finalmente, una mejora sustancial en la rentabilidad sobre las ventas de la empresa.

Aunque no se hizo en este caso, hubiera sido conveniente completar el mapa de indicadores de XYZ con el que sería deseable existiera por ser un pequeño y mediano comercio. De esta forma, de los indicadores colectivos plasmados en el cuadro nº 3 se podría derivar el mapa de indicadores que exponemos en el gráfico nº 6.



El gráfico nº 6 muestra la manera en que cada uno de los comercios que forman parte de este colectivo contribuye al objetivo estratégico (mejorar la posición competitiva del pequeño y mediano comercio) y visión (recuperar su posición de líder en el sector de distribución al detalle y contribuir al crecimiento y desarrollo de la ciudad en la que se encuentra ubicado) que tienen en común.

CONCLUSIÓN

El pequeño y mediano comercio se encuentra en una fase difícil en la que tanto la fuerte competencia como la creciente exigencia del mercado le están obligando a adaptar su oferta y a profesionalizar su gestión en mayor medida. En este contexto, el uso del CMI le proporciona la oportunidad de acceder a una herramienta de gestión clave para lograr subsistir en el mercado con tasas de rentabilidad adecuadas.



En la medida en que el CMI está concebido para asegurar el control de los parámetros clave de la actividad desde la óptica de los objetivos estratégicos de la empresa, su implantación asegura la coherencia entre los factores internos y externos de la empresa.

La visión de conjunto que el CMI proporciona al gestor del comercio minorista le aportará los elementos clave –cuantitativos y cualitativos, así como internos y externos– para la toma de decisiones. El CMI es, por tanto, una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. ■

EQUIPO DE SDV CONSULTORES

En la elaboración de este artículo han participado: **IRATXE BERRIOZABAL, NAGORE GARMENDIA y VILMA QUIÑONES.**

El cuadro de mando integral (CMI)

NOTAS

(1) Mapa estratégico: arquitectura estratégica que describe la estrategia. Este mapa contiene, en abscisas, las perspectivas desde las que se contempla la empresa (las habituales son la financiera, la de cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento) y, en ordenadas, los temas estratégicos (receta que permite a la empresa en cada caso combinar los recursos intangibles –como son las habilidades, tecnologías y el clima organizacional- con los procesos internos, para lograr resultados tangibles deseados). Las principales fortalezas de esta herramienta son, en primer lugar, que comunica claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis de cómo se pueden alcanzar esos resultados y, en segundo lugar, que posibilita a todos los miembros de la organización entender la estrategia e identificar cómo puede contribuir al alinearse a la estrategia.

(2) Masa crítica: "Aplicado al mundo empresarial hace referencia a la dimensión que necesitan tener una actividad o una empresa para adquirir el estado deseado. Si el término se utiliza al hablar de objetivos de marketing para una empresa de distribución, hace referencia a la cuota de mercado necesaria para que se pueda considerar asentada/segura/consolidada en el sector." Sainz de Vicuña, J.Mª (2001), pág. 287.

(3) Ver Sainz de Vicuña, J.Mª (2000), págs. 80 y 81.

(4) Visión: expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. En otras palabras, la visión es un objetivo ambicioso que hay que perseguir.

BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization, Ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. Ediciones PMP. 5.ª edición. Bilbao.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC Editorial. 2.ª edición. Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2003a). El plan de marketing en la práctica. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2003b). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. Madrid.

SPRI (2002). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Editado por la Sociedad para la promoción y Reversión Industrial, S.A., Bilbao.



Un anuncio gráfico para la Feria de Madrid 2003. En la parte superior, un manzano con una manzana amarilla sobre un mantel blanco. En el centro, el texto "¡BUEN PROVECHO!" en grandes letras azules. Debajo, dos banners: uno azul para "HOREQ SEMANA DE LA HOSTELERÍA Y EL EQUIPAMIENTO" (17-20 OCTUBRE 2003) y uno rojo para "SAL SEMANA DE LA ALIMENTACIÓN" (15-18 OCTUBRE 2003). En la parte inferior, una imagen de un tenedor, un cuchillo y un plato de plata sobre un mantel de cuadros amarillos, atados con una cuerda de paja.

**PARQUE FIERAL
JUAN CARLOS I.
MADRID**

Parque Ferial Juan Carlos I
28042 Madrid
Fax: (34) 91 722 57 88
Tel. HOREQ (34) 91 722 50 89/50 00
e-mail: horeq@ifema.es
Tel. SAL (34) 91 722 50 61/50 00
e-mail: alimentacion@ifema.es

IBERIA
Transportista Oficial


IFEMA
**Feria de
Madrid**