

# BALANCED SCORECARD: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

REF: K019

## OBJETIVOS

- Aprender a analizar la información presupuestaria para ejecutar el control de gestión. Mostrar el papel de los presupuestos en la planificación de la empresa, describiendo la lógica del proceso del ciclo presupuestario. Introducir el análisis de desviaciones.
- Preparar los datos y la información para elaborar los indicadores del Cuadro de Mando Integral, calculando los diferentes ratios a utilizar.
- Dar una caracterización propia al auditor de gestión, separada de la del auditor externo.
- Distinguir correctamente los diferentes centros de responsabilidad, definiendo los objetivos controlables y aprendiendo a decidir las asignaciones de recursos discrecionales.
- Conocer los sistemas de precios de transferencias entre centros de costes.
- Informarse sobre diferentes aplicaciones informáticas que se utilizan en la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 1.1. Origen del Cuadro de Mando Integral
- 1.2. Porqué es tan importante implantar un CMI
  - 1.2.1. Justificación
  - 1.2.2. Utilidad
- 1.3. CMI y la estrategia
- 1.4. Formato del CMI
- 1.5. Obstáculos en la implantación del CMI

### 2. LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 2.1. Construcción del cuadro de mando: las perspectivas
  - 2.1.1. Definición de la visión y la estrategia de la empresa
  - 2.1.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
- 2.2. La perspectiva financiera
  - 2.2.1. Los indicadores de la perspectiva financiera y el ciclo de vida del negocio
  - 2.2.2. Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera
- 2.3. La perspectiva del cliente
- 2.4. La perspectiva interna
  - 2.4.1. Procesos que se estudian en la perspectiva interna
  - 2.4.2. Análisis interno: Análisis de la cadena de valor
- 2.5. La perspectiva de aprendizaje
  - 2.5.1. Procesos que se estudian en la Perspectiva de Aprendizaje
- 2.6. Caso práctico: definición de objetivos estratégicos y perspectivas del Cuadro de Mando Integral

### 3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

- 3.1. Introducción
- 3.2. Concepto de estrategia
- 3.3. La construcción de un sistema de gestión estratégica y la implantación del Cuadro de Mando Integral
  - 3.3.1. Cuadro de Mando y estructura organizativa
  - 3.3.2. La alineación estratégica
  - 3.3.3. Definición de metas y objetivos estratégicos
  - 3.3.4. Identificación de iniciativas
  - 3.3.5. Asignación de recursos y presupuestos

- 4. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
  - 4.1. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral y la estructura organizativa
  - 4.2. Los Centros de responsabilidad.
  - 4.3. Tipos de Centros de responsabilidad
    - 4.3.1. Centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión
    - 4.3.2. Indicadores de evaluación por centro de responsabilidad
  - 4.4. Asignación de objetivos e indicadores a cada centro de responsabilidad
  - 4.5. Evaluación de la eficacia y la eficiencia del centro de responsabilidad
  - 4.6. Conclusión
  
- 5. INDICADORES Y RATIOS**
  - 5.1. Utilización de ratios como indicadores del Cuadro de Mando Integral
  - 5.2. Los Ratios financieros
    - 5.2.1. Ratios de rentabilidad
    - 5.2.2. Ratios de liquidez
    - 5.2.3. Ratios de endeudamiento
    - 5.2.4. Rotación de activos
  - 5.3. Otros indicadores no financieros
  
- 6. APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
  - 6.1. El cálculo automatizado de los indicadores del Cuadro de Mando Integral
  - 6.2. Aplicaciones ad- hoc CMI con complementos
  - 6.3. Aplicaciones analíticas con módulo CMI (Cuadro de Mando Integral)