

EL GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL CMI EN LAS EMPRESAS CATALANAS

Lucía Clara Banchieri

Fernando Campa

Universitat Rovira i Virgili

ACCID



Índice

- Introducción
- Utilización de la herramienta
- Objetivo del estudio
- Características de la muestra
- Esquema de la encuesta
- Resultados
- Conclusiones

Introducción

- Hoy en día las organizaciones se desarrollan en un contexto dinámico, incierto y cada vez más competitivo.
- Los ejecutivos han tenido que aprender a gestionar a las empresas en este entorno y lograr que las misma se adapten a esta realidad.
- Ya en 1992, Kaplan y Norton crearon el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), para facilitarle al directivo esta tarea.

Utilización de la herramienta

- El CMI es la sexta herramienta de gestión más utilizada en el 2008¹. El nivel de satisfacción respecto del CMI se sitúa en la media de todas las herramientas.
- El 40% de las 1.000 compañías top de la revista Fortune utilizaban el modelo en el 2007².

1. Rigby y Biladeau, 2009.

2. Thompson y Mathys, 2008.

Objetivo del estudio

Medir la implementación en la práctica del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992) en las diferentes organizaciones en Cataluña.

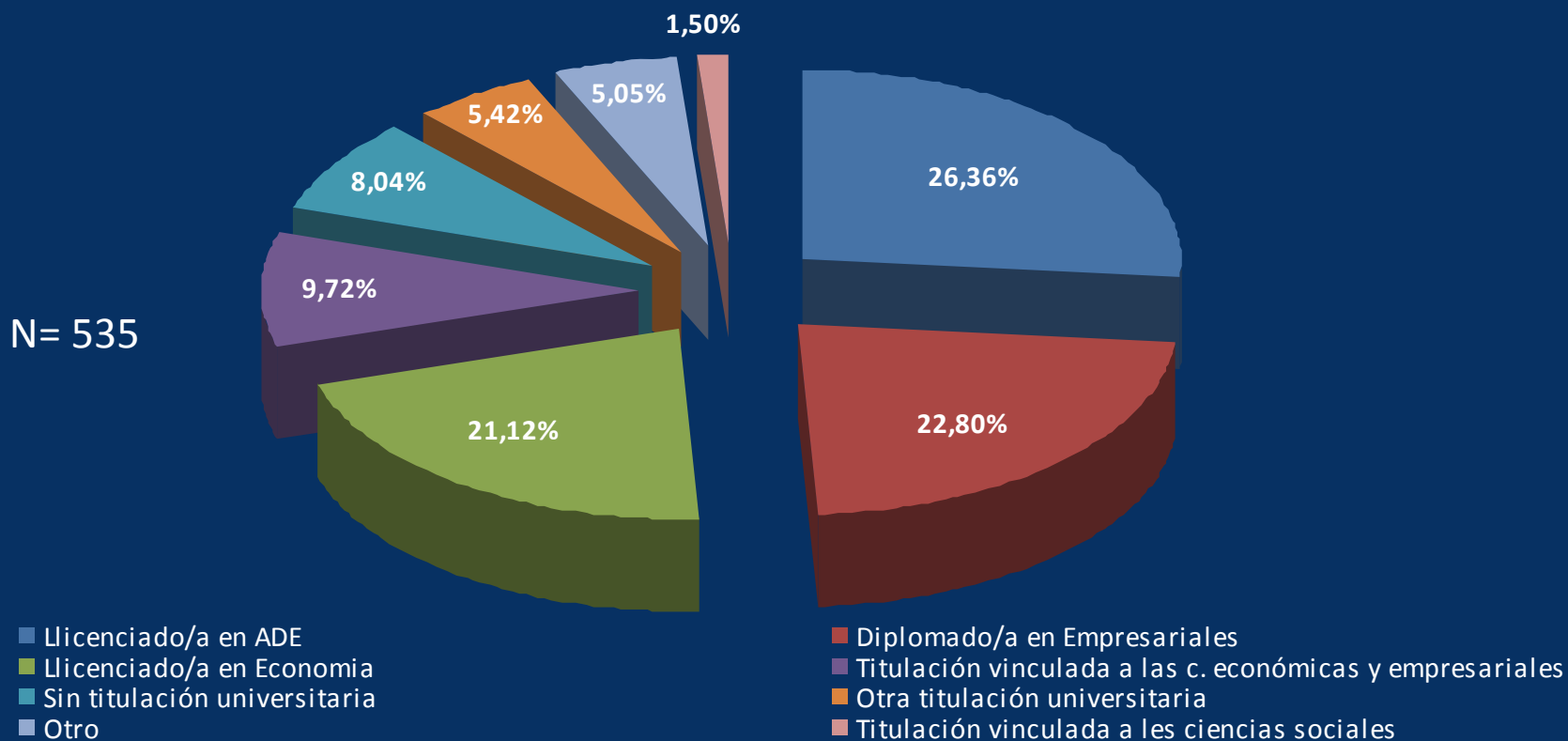
Para cumplir el objetivo se realizó una encuesta, la cual fue contrastada con la Comisión de Contabilidad de Gestión de la ACCID.

Características de la muestra

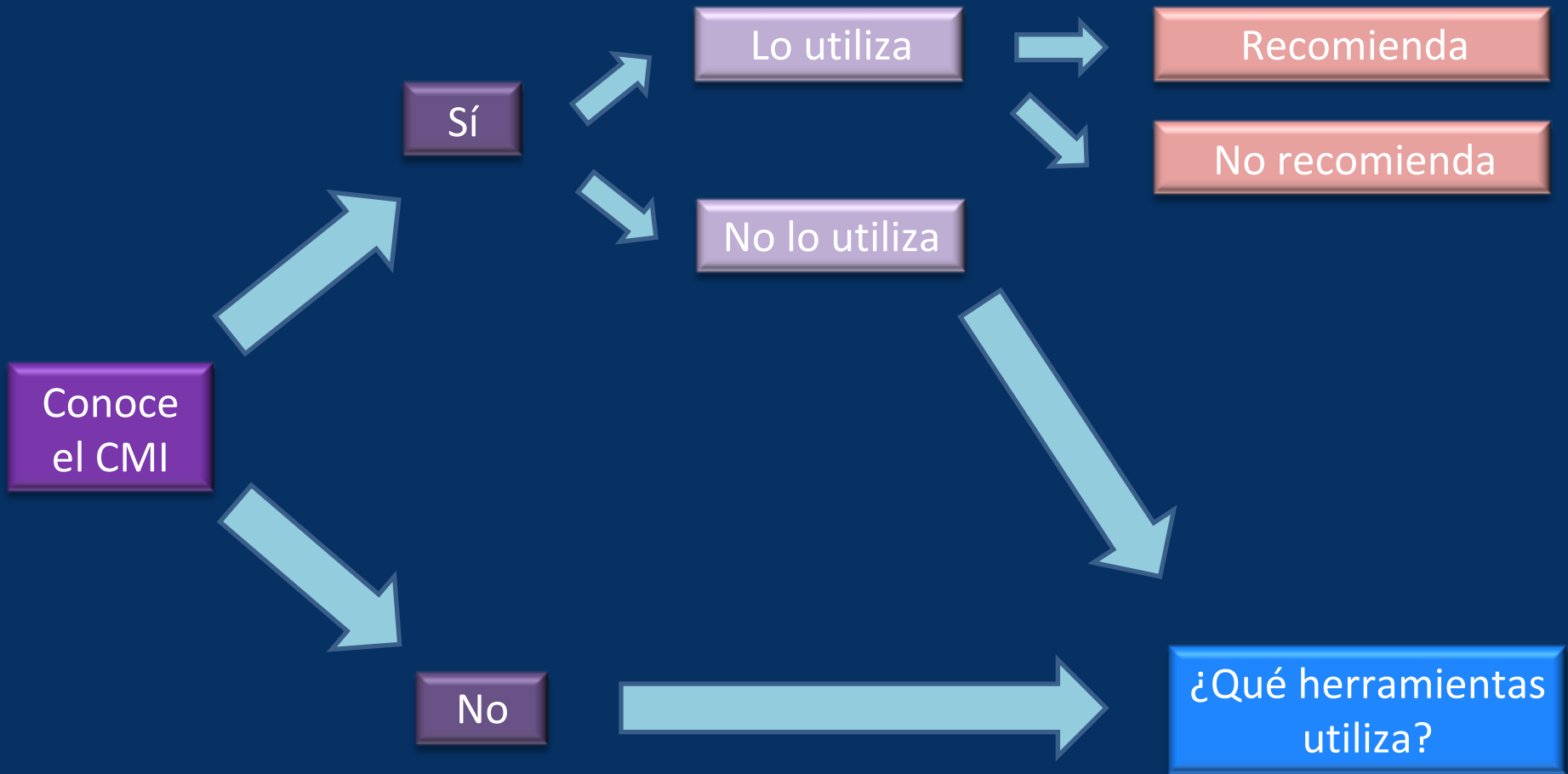
- La encuesta se realizó en el período comprendido entre el 15 de enero y el 20 de febrero de 2010.
- Se implementó de forma online.
- La ACCID tienen 7.850 miembros.
- 1.174 personas hicieron click en el link (14,9%), de las cuales 535 respondieron el cuestionario (45,5%).

Características de la muestra

Titulación que posee

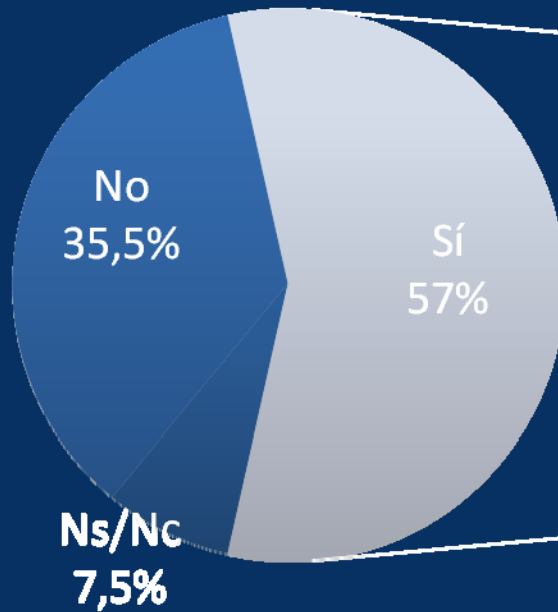


Esquema de la encuesta

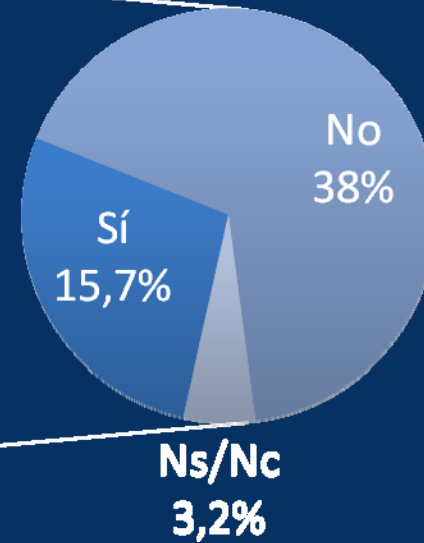


CMI

Conocen el CMI



Utilizan el CMI



N= 535

Características de las organizaciones que implementaron el CMI

		Observaciones		% Respuestas (b)	% Utilización (a)	Diferencias (a)-(b)
		Total de encuesta	Utilización del CMI			
Sector de la organización	Sector Privado	366	56	68,4 %	66,7%	-1,7 p.p.
	Autónomos	62	7	11,6%	8,3%	-3,3 p.p.
	Sector Público	49	12	9,2%	14,3%	5,1 p.p.
	Académico	33	3	6,2%	3,6%	-2,6 p.p.
	ONG/ Fundaciones	14	3	2,7%	3,6%	0,9 p.p.
	Otros	11	3	2%	3,6%	1,6 p.p.
	Total	535	84	100%	100%	-

Características de las organizaciones que implementaron el CMI

		Observaciones		% Respuestas (b)	% Utilización (a)	Diferencias (a)-(b)
		Total de encuesta	Utilización del CMI			
Actividad de la organización	Servicios	388	60	72,5 %	71,4%	-1,1 p.p.
	Manufactureras	66	14	12,3%	16,7%	4,4 p.p.
	Otros	50	8	9,4%	9,5%	0,1 p.p.
	Académico	31	2	5,8%	2,4%	-3,4 p.p.
	Total	535	84	100%	100%	-

Características de las organizaciones que implementaron el CMI

		Observaciones		% Respuestas (b)	% Utilización (a)	Diferencias (a)-(b)
		Total de encuesta	Utilización del CMI			
Tamaño de la organización	PYME	300	36	56,1 %	42,9%	-13,2 p.p.
	Gran empresa	85	25	15,9%	29,8%	13,9 p.p.
	Unipersonal	78	9	14,6%	10,7%	-3,9 p.p.
	Otros	42	5	7,8%	5,9%	-1,9 p.p.
	Multinacional	30	9	5,6%	10,7%	5,1 p.p.
	Total	535	84	100%	100%	-

Razones por las cuales las empresas implementaron el CMI

- Brindar una visión global de la organización para la toma de decisiones, fue elegida por el 58,9% de los encuestados.
- Es una herramienta eficiente para controlar, 53,4%.
- Es una herramienta eficiente para comunicar la estrategia, 38,4%.

Procesos estratégicos

- Esclarecer y descifrar la visión y la estrategia, 32,9%
- Transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos 57,5%
- Planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia 61,6%
- Acrecentar el *feedback* y la formación estratégica 24,7%

Proceso de implantación

- 52 profesionales habían formado parte del equipo de implantación
- Prácticamente el 50% de los encuestados sostuvo que habían existido inconvenientes
- Los principales inconvenientes fueron: la dificultad de seleccionar los indicadores, la información necesaria para el funcionamiento del CMI no estaba sistematizada y la dificultad de vincular la estrategia con los indicadores

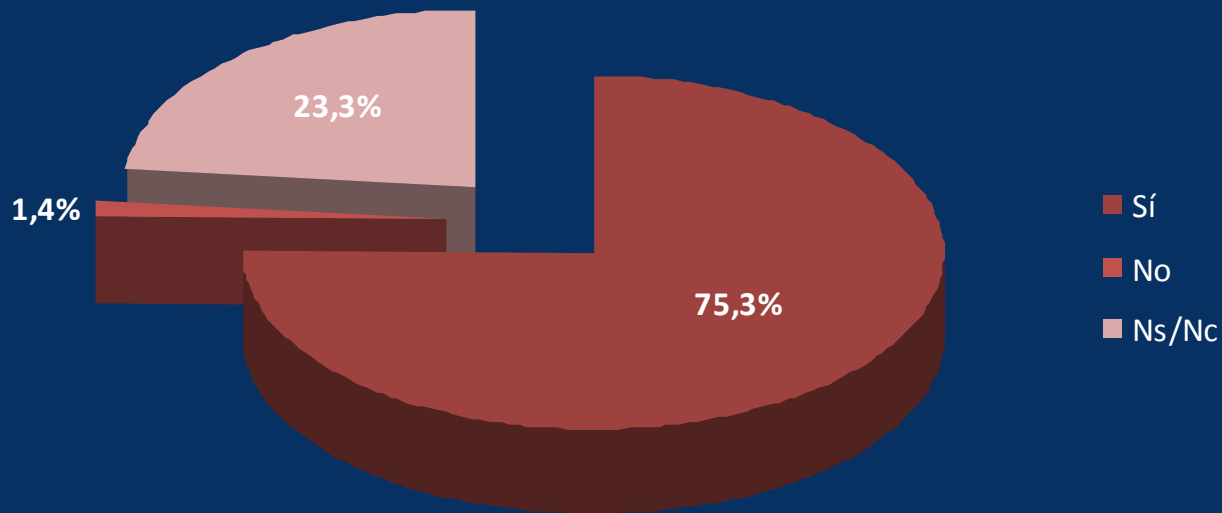
Características básicas del CMI

- **Tiempo de implementado**
 - Entre 1 y 5 años 50,7%
 - Más de 5 años 34,2%
- **Tecnología utilizada:** en el 50,7% de los casos eran herramientas de ofimáticas

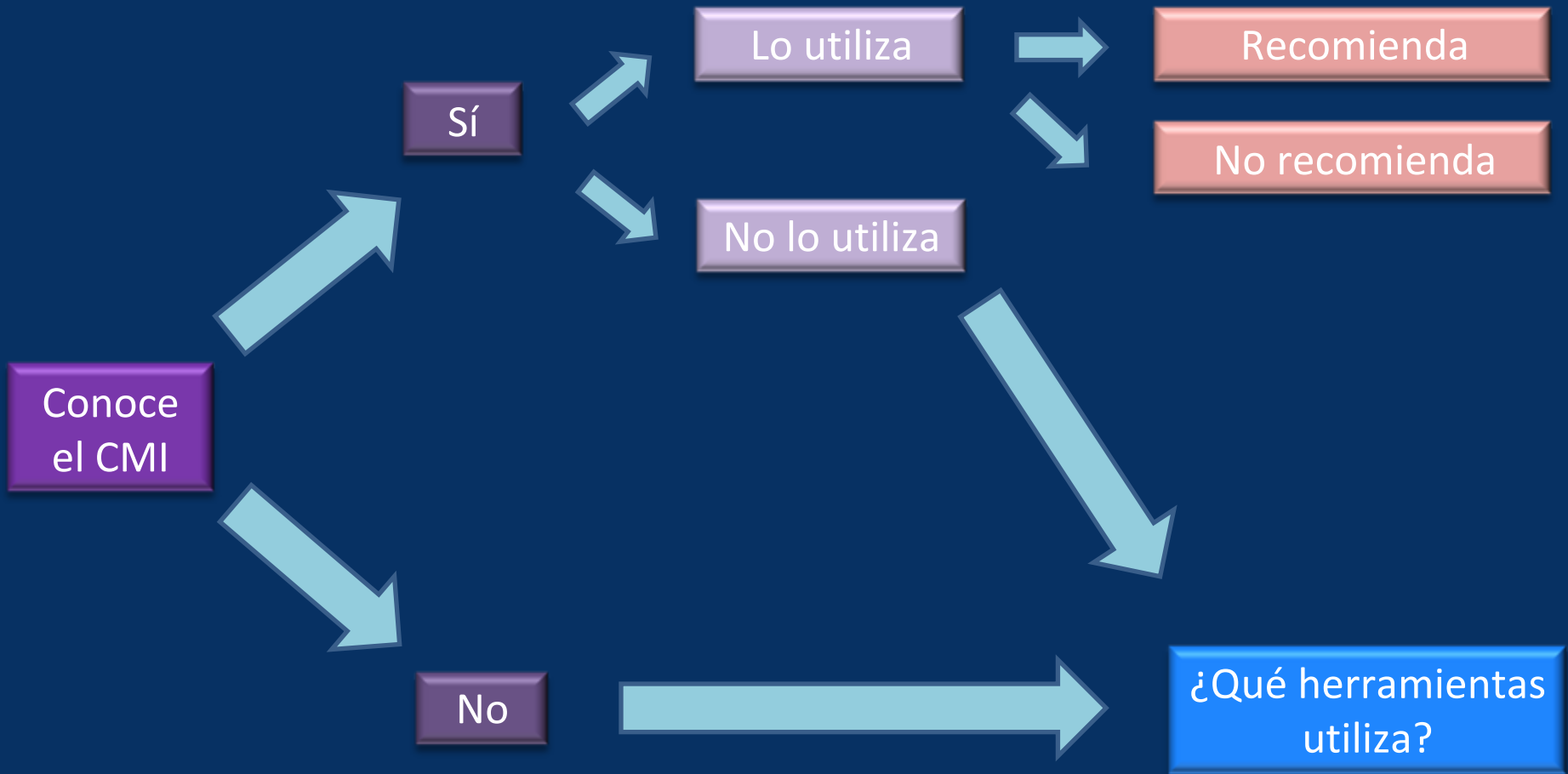
Adaptación del modelo

- **Perspectivas:** más de la mitad de los profesionales que respondieron no eliminaría ninguna de las perspectivas originales.
- **Indicadores:** el 50% afirma que el CMI esta integrado por menos de 35 indicadores
- **Relaciones causa-efecto:** el 23,3% contesto que no existían y el 45,2% no contesto la pregunta

Recomendaría el CMI



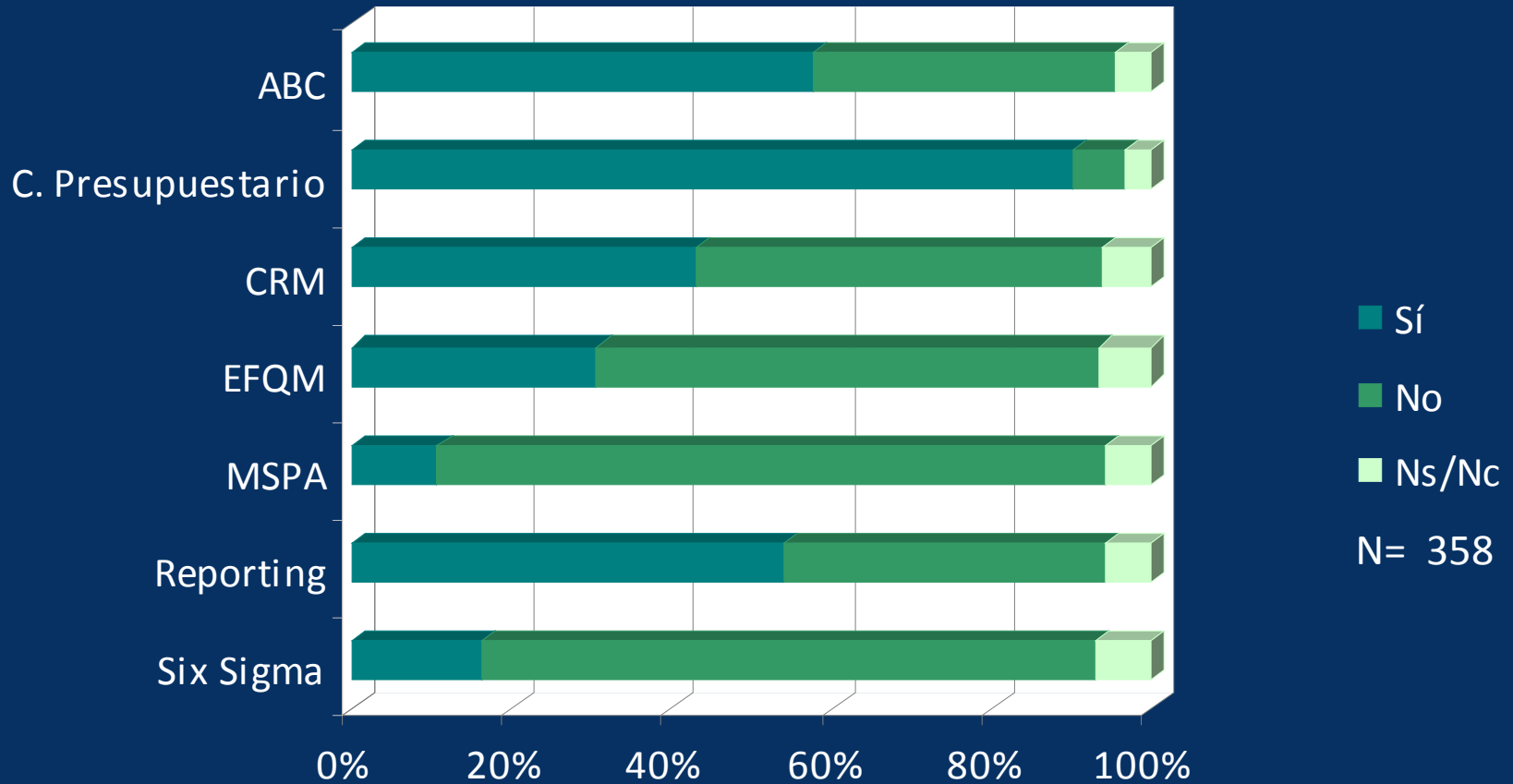
Esquema de la encuesta



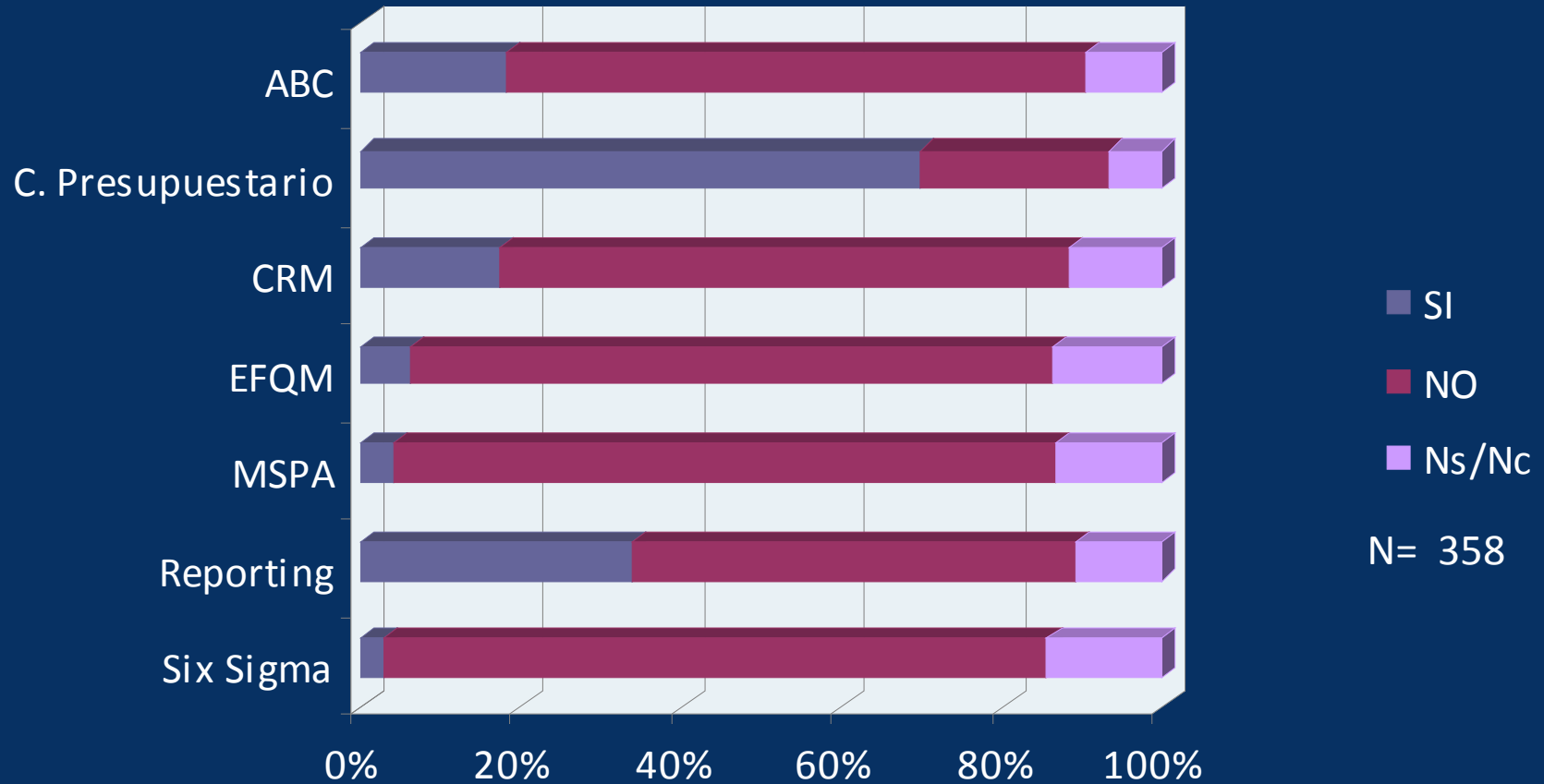
Motivos por los cuales no se implementa el CMI

- Herramienta de difícil aplicación
- El tiempo de implementación
- No produce mayores beneficios que otra herramienta de gestión
- Otros motivos
- Son empresas pequeñas o unipersonales
- Relación coste-beneficio
- La dirección de la organización no está de acuerdo en implementarlo

Que herramientas conocen

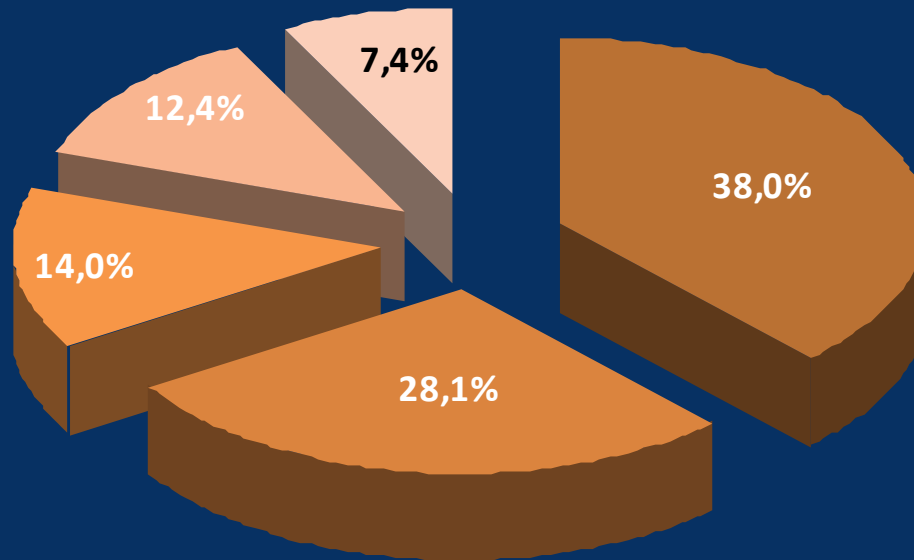


Que herramientas utilizan



Reporting

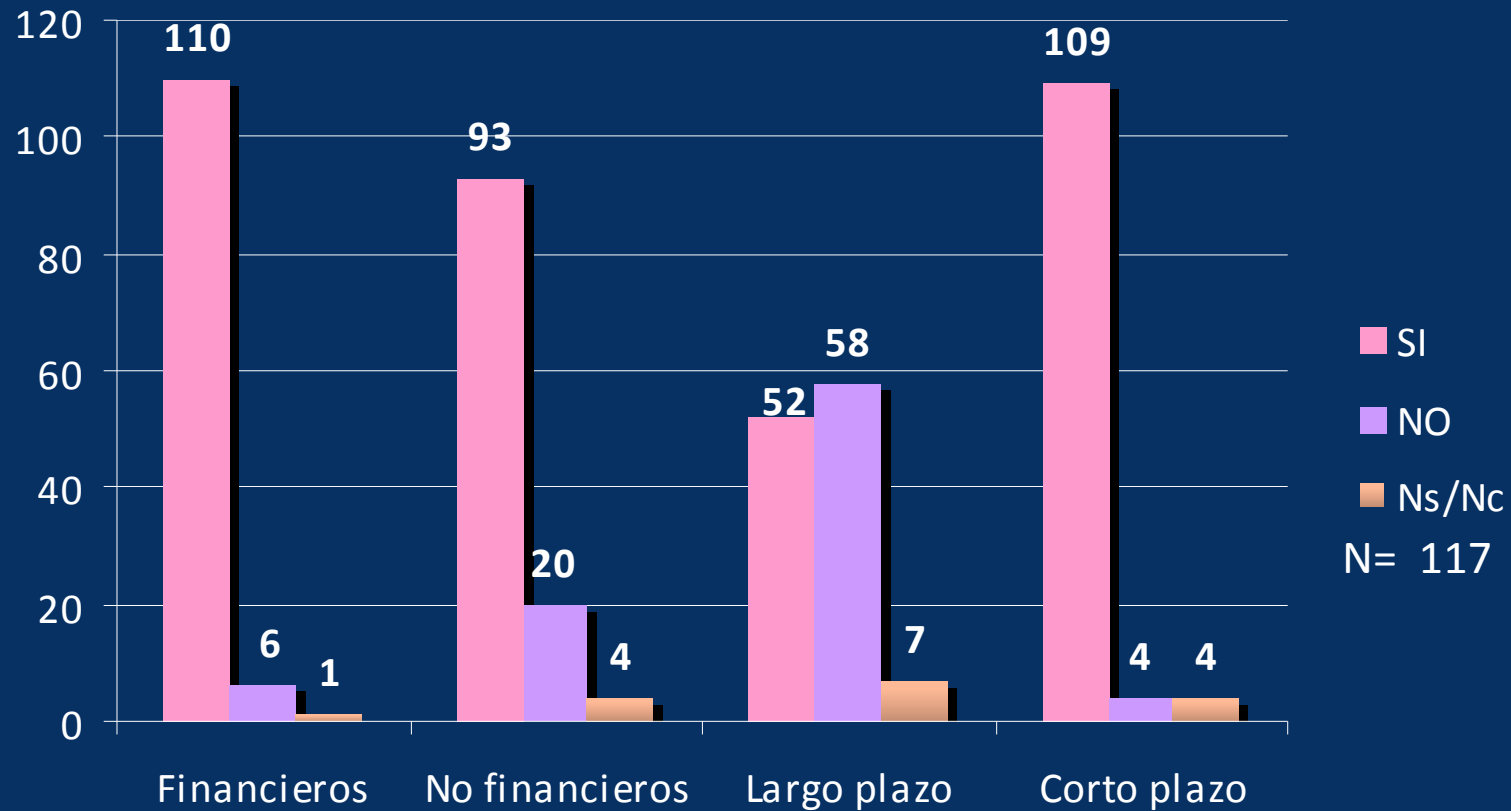
Cantidad de indicadores que componen el Reporting



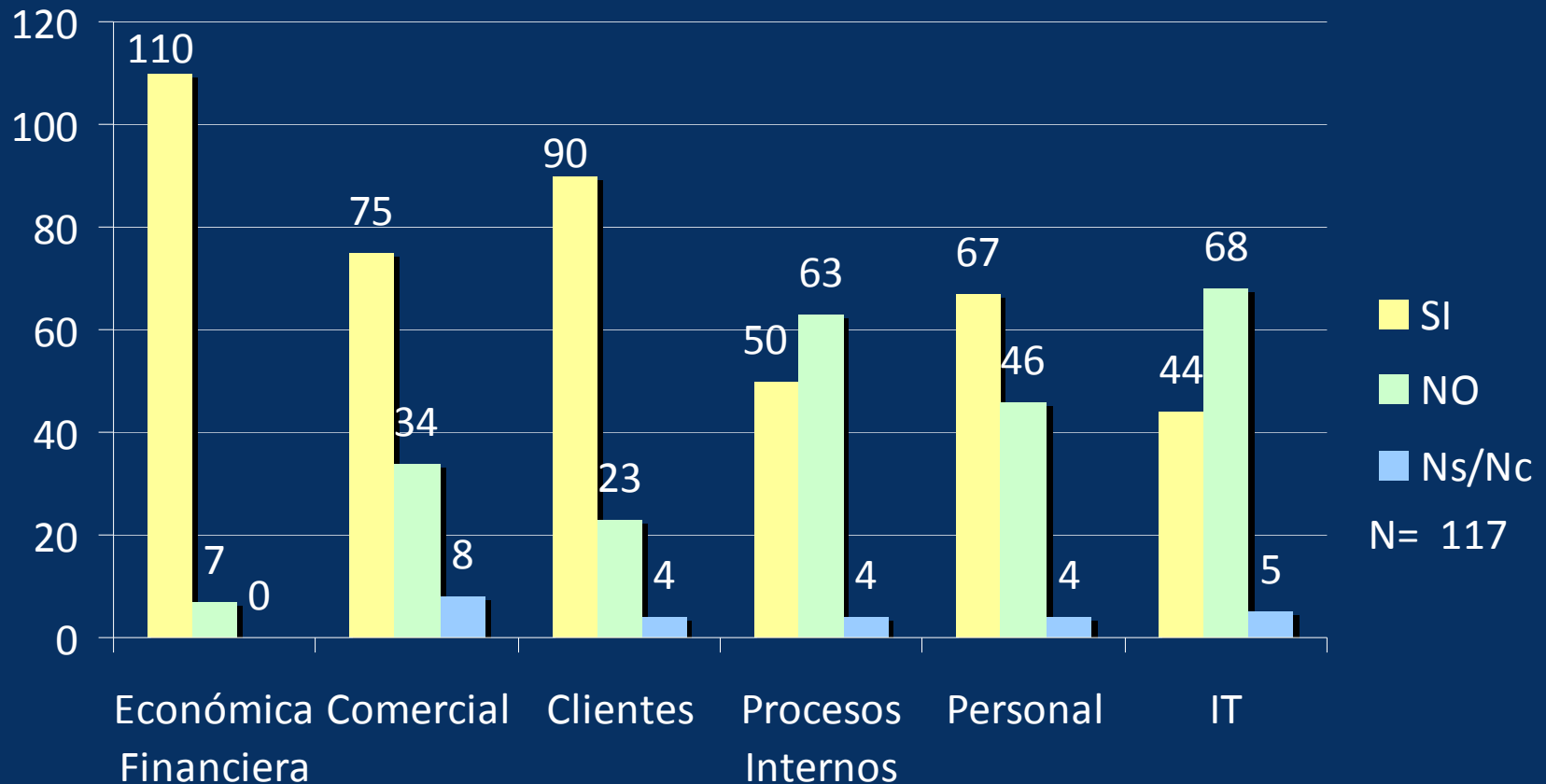
N= 121

■ Menos de 10 ■ Entre 10 y 20 ■ Entre 21 y 35 ■ Más de 35 ■ Ns/Nc

Tipo de indicadores que contiene el Reporting



Áreas a las que pertenecen los indicadores



Conclusiones

- El CMI es conocido por el 57% de los encuestados, aunque solo lo utilizan el 15,7%.
- La principal razón por lo cual se implementa es porque brinda una visión general de la empresa.
- El principal inconveniente en la implementación es la selección y confección de indicadores.
- La mayoría afirma que los CMI tienen las cuatro perspectivas y menos de 35 indicadores.
- Solamente el 31,5% afirma que existen las relaciones de causa-efecto.

Conclusiones

- La herramienta es altamente recomendada por los usuarios.
- Los motivos por los cuales no se implementa es por la dificultad y el tiempo que conlleva aplicarlo.
- La herramienta de información más conocida e implementada es el control presupuestario, encontrándose en segundo lugar el reporting.
- La mayoría de los indicadores que integran el reporting son a corto plazo, económico financieros y referidos al área de clientes.

MUCHAS GRACIAS

luciaclara.banchieri@urv.cat

fernando.campa@urv.cat

ACCID

