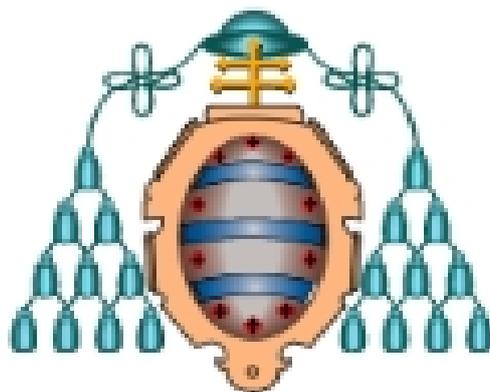




IMPLANTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ALSA GRUPO S.L.U.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Autora: Jiao Chen

Tutor: Ángel Machado Cabezas

Junio de 2013



Universidad de Oviedo
Facultad de CC. Económicas
Avenida del Cristo, s/n
33071 - Oviedo
Asturias

D. Ángel Machado Cabezas, Profesor Titular del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Oviedo, en calidad de Tutor del trabajo fin de Máster que aquí se presenta, informa que:

Dña. Jiao Chen, alumna del Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable durante el curso 2012-2013, ha realizado bajo mi dirección el trabajo fin de máster titulado "*Implantación de Cuadro de Mando Integral. ALSA grupo SL*", con el rigor y calidad suficientes para ser presentado y defendido ante el correspondiente Tribunal.

Y para que conste a los efectos oportunos, expido la presente en Oviedo, a 5 de junio de 2013,

陈娇

Fdo.: Dña. Jiao Chen



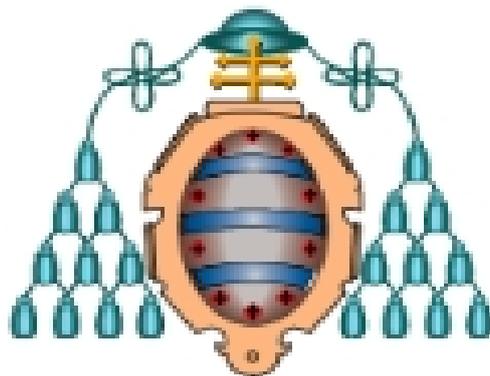
Ángel Machado Cabezas

Fdo.: D. Ángel Machado Cabezas



IMPLANTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ALSA GRUPO S.L.U.



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Autora: Jiao Chen

Tutor: Ángel Machado Cabezas

Junio de 2013

Contenido

1.PRESENTACIÓN	4
2.HISTORIA DE LA EMPRESA	5
3.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	7
4.ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
4.1La economía española en el 2013	9
4.2La situación del sector de transporte de viajeros en el 2013	10
4.3Modelo de las 5 fuerzas de Porter	12
4.4Análisis DAFO	14
5.ESTRATEGIA	16
6.MAPA ESTRATÉGICO	17
7.FACTORES CLAVES DE CADA PERSPECTIVA	20
8.OBJETIVOS E INDICADORES	21
9.IMPLANTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
10.CONCLUSIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	29

1 PRESENTACIÓN

Hoy en día cualquier empresa para poder sobrevivir, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos).

Para tratar de incluir este objetivo de alcanzar beneficios a largo plazo mediante una visión de futuro proactiva, en los últimos años se está utilizando con gran insistencia por las empresas, así como por otras organizaciones públicas y privadas, una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión.

Se trata del denominado **Cuadro de Mando Integral** (Balanced Scorecard).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados.

El Cuadro de Mando Integral complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el rendimiento desde tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento

El concepto de Cuadro de Mando Integral fue presentado por Robert Kaplan y David Norton, es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera que permite a las empresas hacer el

seguimiento de los resultados financieros mientras que simultáneamente supervisan el progreso en el desarrollo de las capacidades y adquieren los activos intangibles que necesitan para el futuro crecimiento.

En este trabajo, vamos a describir brevemente cómo implantar esta famosa herramienta de gestión en una de las mejores empresas asturianas: ALSA Grupo S.L.U.

2 HISTORIA DE LA EMPRESA

ALSA Grupo S.L.U. (en su origen Automóviles Luarca S.A.) es una empresa multinacional fundada en Asturias, aunque su sede central se sitúa en Madrid, dedicada al transporte de viajeros por carretera. Desde 2005 pertenece al grupo británico National Express.

La empresa Automóviles Luarca S.A. se constituye en el año 1923. En 1969 comienza el servicio regular entre Oviedo y Madrid, y también en pleno auge de la emigración asturiana a Francia, Bélgica y Suiza, es cuando ALSA entra de lleno en el negocio de las rutas europeas. Los años 70 y 80 son claves en la diversificación y creación del gran grupo multinacional que es ALSA en la actualidad. Pero es sobre todo a partir de 1984, con la implantación de un servicio de taxis en el sur de China y apertura de oportunidades en un gigantesco mercado aún poco frecuentado por las empresas europeas, cuando el pequeño grupo de empresas de transporte que era ALSA se convierte, a través de un proceso de expansión societaria, en un poderoso y complejo grupo multinacional dedicado , tanto al transporte de viajeros y mercancías, como a otras actividades relacionadas con el sector como agencias de viajes, negocios de hostelería o alquiler de

vehículos.

Desde 2005, la empresa ALSA pertenece al grupo británico National Express. Fuera del acuerdo de adquisición quedaron los negocios en Asia, y la empresa ferroviaria ALSA Rail, que siguen perteneciendo en su totalidad a la familia Cosmen.

ALSA conservará la marca en España, Asia (principalmente en China con un 1% del transporte nacional) e Hispanoamérica y fuera de estos territorios usará la marca conjunta de National Express (www.wikipedia.org).

En la actualidad el Grupo sigue creciendo y se acentúa aún más su proceso de diversificación en negocios cada vez más ambiciosos y complejos. Sus actividades principales son: transporte urbano, regional, nacional, internacional y ferroviario.

Las cifras globales de la empresa ALSA correspondiente al último ejercicio son:

Concepto	2012
Facturación	659,1 millones de euros
Número de viajeros	243,9 millones
Empleados	7.465
Nº de vehículos	2.573

3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

- **Misión:** ALSA Grupo S.L.U. es un operador multinacional de transporte integral que ofrece una moderna concepción del servicio de transporte de viajes por carretera, desde un planteamiento empresarial actualizado. Su misión es desarrollar y gestionar redes de viajeros provinciales que incluyen desde líneas de metros convencionales y automáticos a ferrocarriles de cercanías y regionales.

- **Visión:** la empresa ALSA se propone desarrollar y consolidar una posición relevante en el sector de transporte de viajeros a nivel internacional, configurando un grupo de empresas competitivas, incorporando los programas de Responsabilidad Social Corporativa.

- **Valores:**
 - ✓ **Rentabilidad económica:** ALSA debe ser, ante todo, rentable y competitiva.

 - ✓ **Rentabilidad social:** ALSA debe cumplir sus funciones sociales de promoción del uso del transporte público, reducción de los impactos medioambientales, y dar facilidades de acceso a colectivos específicos con dificultades de integración en el mercado de trabajo y medidas que contribuyen a la conciliación de la vida familiar y profesional.

 - ✓ **Desarrollo personal y profesional de los empleados:** ALSA debe potenciar el desarrollo personal y profesional de las personas como mejor vía para incrementar su integración y compromiso con un proyecto común.

- ✓ **Calidad y orientación al cliente:** ALSA aspira a estar gestionada con criterios de profesionalidad, basados en la calidad de su dirección, la mejora continua y la orientación al cliente.

- ✓ **Flexibilidad:** la empresa ALSA debe ser capaz de percibir, entender, anticipar y asumir los cambios para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

- ✓ **Eficacia:** consecución de los objetivos previstos mediante la optimización de los recursos y el cumplimiento satisfactorio de la demanda social.

- ✓ **Trabajo en equipo:** en ALSA se piensa que las mejores soluciones, se obtienen trabajando en equipo con creatividad.

- ✓ **Transparencia:** ALSA debe ser transparente en todas sus acciones y honesta con sus clientes y proveedores.

4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 La economía española en el 2013

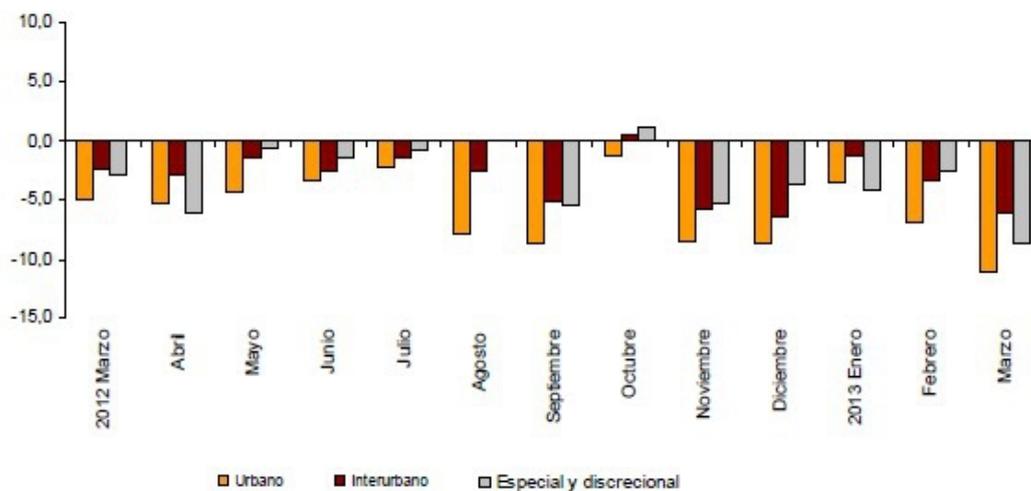
Debido a la actual grave crisis económica y al elevado número de parados, según las publicaciones de Instituto Nacional de Estadística, en el primer trimestre de 2013, se destacan los siguientes datos principales de la economía española:

- En términos trimestrales, la tasa de crecimiento del PIB es del -0.8% , cinco décimas menos que en el periodo precedente.
- El PIB generado en el cuatro trimestre de 2012 registra una variación del -1.9% respecto al mismo trimestre del año anterior, tres décimas menos que el estimado para el periodo precedente (-1.6%). Así, la economía española durante este periodo acelera su decrecimiento anual, como consecuencia de una mayor contracción de la demanda nacional.
- Durante 2012 la contribución de la demanda nacional al crecimiento agregado es siete décimas más negativa que en el trimestre anterior, situándose en $-4,7$ puntos, mientras que la demanda externa aumenta en cuatro décimos su aportación al PIB trimestral (de $2,4$ a $2,8$ puntos).
- El empleo de la economía desciende a un ritmo anual del $4,7\%$, lo que supone una reducción neta de aproximadamente 805 mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año.
- El coste laboral unitario registra una tasa anual del $-5,8\%$, aproximadamente seis puntos por debajo del deflactor implícito del PIB ($0,1\%$

4.2 La situación del sector de transporte de viajeros en el 2013

En España, el sector de transporte de viajeros juega un papel muy importante, porque posibilita el comercio y las relaciones interpersonales (económicas, sociales, culturales, etc.) y tiene gran influencia en la distribución de la población.

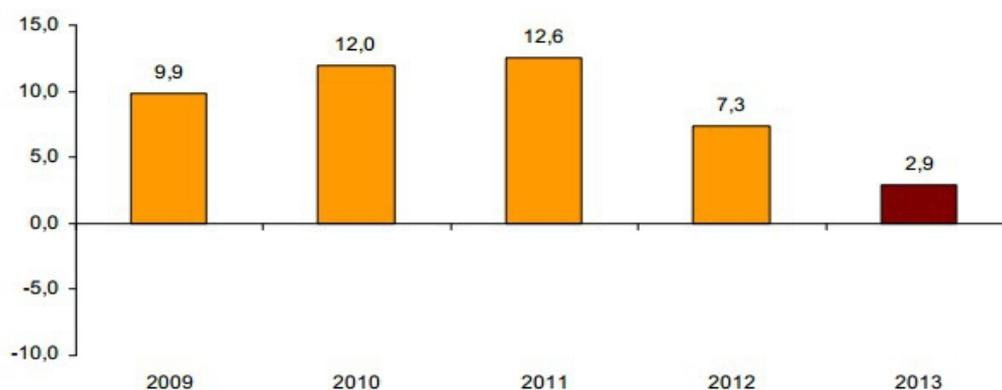
Sin embargo, según el informe de Instituto Nacional de Estadística, en marzo de 2013, más de 385,1 millones de pasajeros utilizan el transporte público, lo que supone un 9,5% menos que en el mismo mes del año anterior. Además, el transporte urbano descende un 11,1% en tasa anual y el transporte interurbano bajó un 6,2%.



Evaluación anual del transporte de viajeros (www.ine.es)

La tasa de variación del número de pasajeros del transporte público del mes de marzo de 2013 sobre febrero es del 2,9%. Esta tasa mensual es la menor de los últimos cinco años.

Evolución de la tasa mensual de viajeros de transporte público (variación mes de marzo sobre febrero)



Tasa de variación del número de pasajeros del transporte público de marzo. (www.ine.es)

Aunque disminuyen las cifras de transportes públicos correspondientes al principio del año 2013, va a tener un elevado crecimiento en este sector, no solo por la crisis económica y el aumento del precio de gasolina, sino también por las conciencias de los ciudadanos sobre la protección de medio ambiente.

4.3 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, para evaluar el grado de atractivo de este sector, vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:

- El número de competidores existentes de similares tamaños es muy bajo.
- Debido a que genera menos impacto del CO₂ sobre el medio ambiente que el transporte privado, se prevén unos años de un ritmo rápido de crecimiento en el transporte público, debido al fomento de su uso frente al privado.

- Existen barreras de salida debido a la necesidad de amortizar los vehículos, pero pueden no ser muy importantes, ya que es factible comprar los vehículos a través de Leasing.
- El objeto principal del sector es gestionar los transportes de viajeros, no existiendo la barrera de movilidad.
- La principal fuente de costes son los salarios del personal, seguidos de los consumibles y los gastos financieros, derivados en muchos casos de la compra de los vehículos por Leasing. No obstante, los costes de personal actúan, en estas empresas, como “costes estructurales” pues es muy difícil reducir la plantilla.

4.1 COMPETIDORES POTENCIALES:

- Legalmente no es difícil crear una empresa dedicada a esta actividad, pese a que realmente existen algunos tipos de barreras de entrada, las más importantes son la cadena de clientes y las concesiones administrativas.
- La mayoría de la actividad está sujeta a regulación, por lo que una vez obtenida la concesión mientras dure ésta, no hay competencia.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

- Los coches privados están compitiendo con los transportes públicos, pero es seguro que éstos tienen un futuro más brillante por la reducción del impacto medioambiental.

- Cercanías RENFE- FEVE: son los productos sustitutivos por antonomasia, reduciendo la contaminación ambiental. Pero no disponen de horarios tan flexibles y tantas paradas como los autobuses, sobre todo los transportes urbanos.

PODER NEGOCIADOR DE CLIENTE:

El cliente no tiene mucho poder de negociación por las razones siguientes:

- Se trata de servicios diferenciados
- Son outputs no almacenables
- Consiste en servicios importantes para el cliente

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES:

El proveedor no tiene un elevado poder de negociación por las siguientes razones:

- Suministran productos estándares
- Hay bajos costes de cambios de proveedor
- El tamaño de la cifra de negocio de la empresa

CONCLUSIÓN:

A la vista del anteriormente indicado, se puede concluir que una vez superadas las barreras de entrada, no existe una alta rivalidad competitiva y se trata de un mercado con bastante grado de atractivo.

4.4 Análisis DAFO

La matriz de DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. El diseño de la matriz es meramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor. En el caso de ALSA, se destacan los siguientes:

Puntos fuertes:

- Buena reputación
- Buena cartera de servicios-
- Disponibilidad de recursos financieros
- Alta cuota de mercado
- Personal formado
- Alta motivación del personal

Puntos débiles:

- Costes de producción elevados
- Elevado coste para renovación de tecnologías

Oportunidades:

- Facilidad de acceso a los mercados exteriores
- Crecimiento del mercado
- Alta necesidad de la protección de medio ambiente
- El elevado incremento de los gastos de vehículos privados

Amenazas:

- Existencia de múltiples productos sustitutivos
- Mala situación económica general
- Creciente competencia con otras empresas nacionales e internacionales de este sector
- Limitación legal para alcanzar una posición de dominio

Este análisis nos proporciona una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa que tiene muchos puntos fuertes, pero también existen varias amenazas. Lo que la empresa debe hacer es aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno, y corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.

5 ESTRATEGIA

Estrategia General: consiste en consolidar la imagen de la marca y mejorar los rendimientos mediante la prestación de un servicio satisfactorio y aumento continuado del volumen de ventas y la reducción de los

costes.

Objetivos Estratégicos:

- Mejora global del sistema de transporte público
- Conseguir posición de liderazgo en el sector mediante un incremento de la cuota de mercado.
- Gestión con mejora continua
- Potenciar las relaciones con los clientes para aumentar la confianza y satisfacción con los servicios.
- Diversificación con negocios más ambiciosos y complejos
- Extensión a los mercados internacionales
- Cooperación con las organizaciones para mejorar el medio ambiente
- Innovación de las mejores formas de prestación de servicios para satisfacer a las necesidades actualizadas de los clientes.
- Incremento de las inversiones orientadas hacia el logro de una mayor eficiencia productiva y una mayor innovación en los diseños de la cartera de productos.

6 MAPA ESTRATÉGICO

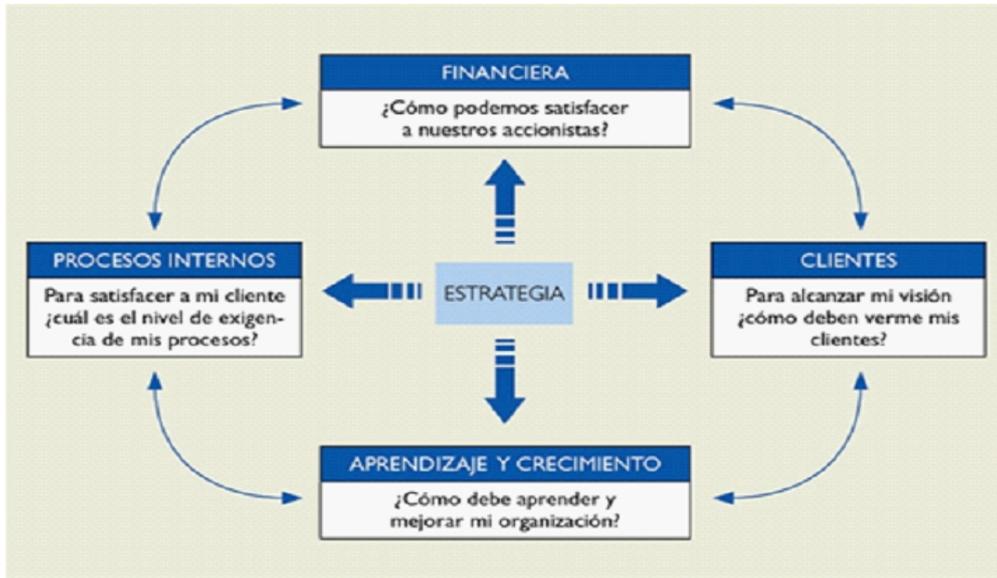
Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la empresa y proveen un lenguaje para descubrir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su grado de

cumplimiento. Son gráficos que recogen relaciones causales entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Los mapas estratégicos se suelen dividir en las cuatro perspectivas siguientes

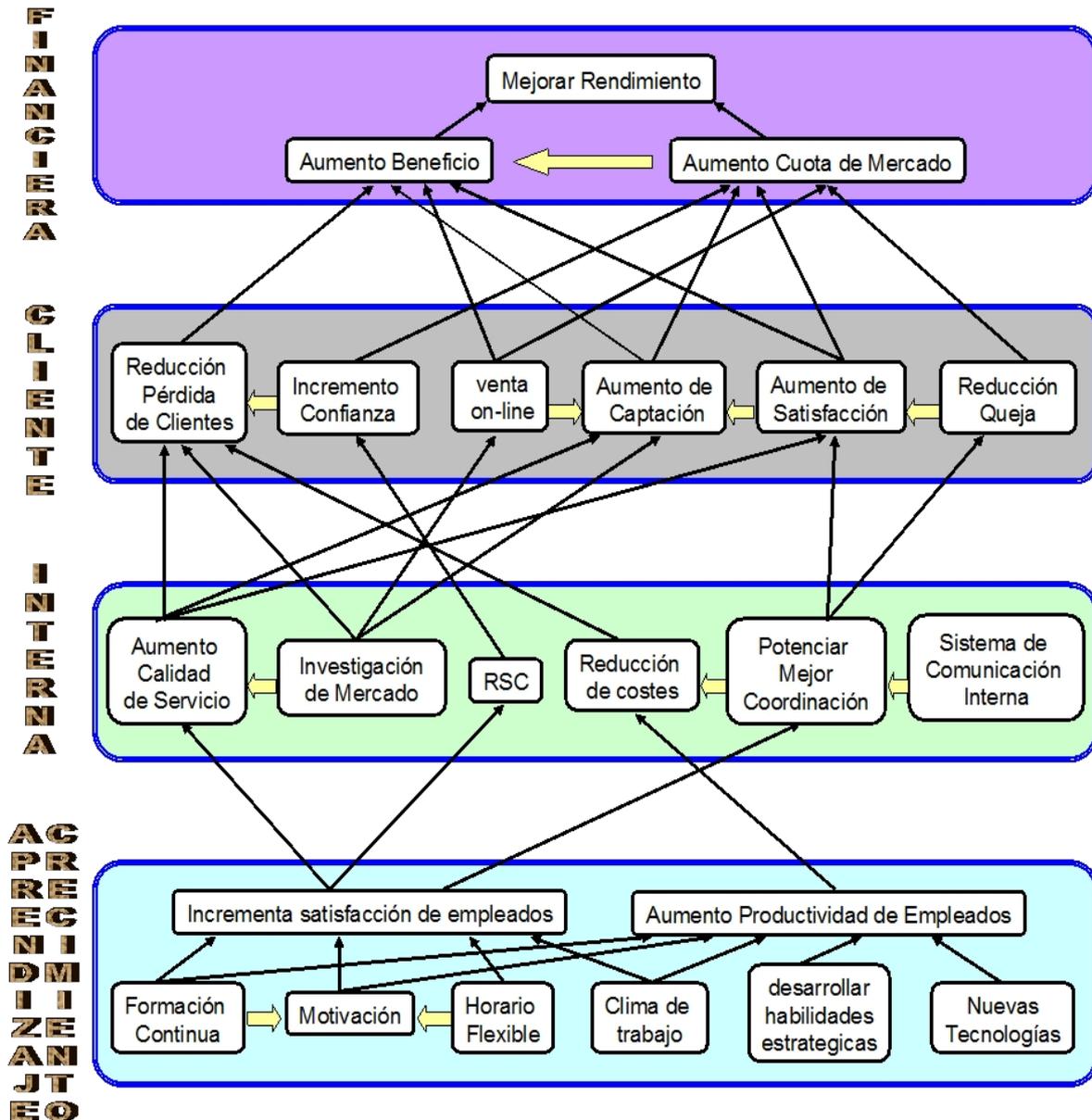
(www.ciberconta.unizar.es):

- **Financiera:** formada por el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.
- **Clientes:** se centra en la orientación al cliente, principalmente en la agregación de valor para segmentos específicos de mercado.
- **Procesos internos:** busca la excelencia de las operaciones de forma que se logre satisfacción en los clientes y en los accionistas.
- **Aprendizaje y crecimiento:** se centra en las competencias centrales de la empresa, la innovación, la tecnología y la satisfacción y formación de los empleados.

Estas perspectivas están interrelacionadas, tal como se puede ver en el gráfico siguiente (Kaplan y Norton, 2009):



Para implantar cualquier cambio, las personas y los recursos son la clave para el éxito. Porque si todo el personal de la empresa, se encuentra adecuadamente capacitado, motivado y los recursos son renovados y suficientes, dicho personal será capaz de fabricar productos con el máximo nivel de calidad y adaptarlo a las necesidades de los clientes. Con la obtención de los mejores servicios o productos se aumenta la confianza y la satisfacción de los clientes y se captan nuevos clientes potenciales, además del efecto de las campañas de publicidad. Adicionalmente la fidelización de los clientes y sus incrementos nos ofrecen una mayor cuota de mercado que hará que aumenten los beneficios.



7 FACTORES CLAVES DE CADA PERSPECTIVA

➤ Factores clave de la perspectiva financiera :

- Ingresos de la actividad
- Control de costes

➤ Factor clave de la perspectiva de cliente

- Calidad de servicio

- Cuota de mercado

- Imagen de marca

- Factores claves de la perspectivas de proceso interno
 - Control de calidad

 - Satisfacción de las nuevas necesidades

 - Excelencia operativa

- Factores claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
 - Empleados cualificados y motivados

 - Formación adecuada

 - Equipos tecnológicos actualizados

8 OBJETIVOS E INDICADORES

En la tabla siguiente se incluyen los principales objetivos de cada perspectiva, así como los correspondientes indicadores que servirán para medirlos.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento de beneficio	<ul style="list-style-type: none"> • ROE • % incremento de la cifra de negocio
Reducción de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos total/ nº de clientes • Gastos promedio por cada actividad básica
Aumento de cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de clientes nuevos • % de crecimiento de ventas por segmento

PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de encuestas de clientes • Nº de reclamaciones
Captación de nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de nuevas altas de Bus Plus[–] • Nº de clientes nuevos / clientes totales
Fidelización de clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de Tarjetas de Bus Plus • Nº de utilización de cada Bus Plus
Desarrollo ventas on-line	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de visitas de página web • % ventas on-line/ ventas total

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento de calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de encuestas de calidad • Nº de reclamaciones
Disminución de averías	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de averías de los vehículos • Tiempo de solución

[–] Bus Plus es el club de fidelización de ALSA con el que se pueden acumular puntos por fidelidad y acceder a los descuentos o las ofertas.

Reducción de coste	<ul style="list-style-type: none"> • Costes /ingresos • Costes por actividades y centros
Mejora de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de reuniones • Nº de comunicaciones informales
Explotación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Importe invertido en I+D+i • Gastos I+D+i / gastos totales
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de actuaciones emprendidas • Reducciones de emisión de CO2 • Importe invertido en RSC /Ingresos totales

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES
Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de horas de formación por empleado • Gasto total de formación/ nº de empleados • Empleados formados/ total empleados • % de cumplimiento con el plan de formación
Uso de nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de instalación de nuevas tecnologías • Importe gastado en tecnología de la información
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo medio por empleado • Resultado de encuestas de empleados • Nº de días de baja • % de cumplimiento de las necesidades de los empleados
Creación de buzón de sugerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de sugerencias de los empleados aceptadas

	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los empleados
Incorporación de horario flexible	<ul style="list-style-type: none"> • N° de horarios flexibles/ horario total • N° de empleados con horario flexibles/empleados totales

9 IMPLANTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral debe implantarse desde el más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. A partir de aquí, se pretende que se preparen cuadros de mandos para cada unidad, de forma que cada una determine cómo puede contribuir a alcanzar la visión reflejada en el CMI al más alto nivel. Para ello, es importante la actitud favorable de los jefes de equipo y de los directores de ALSA, con una actitud optimista y que sepan transmitir sus ideas al resto del equipo de trabajo. Por todo ello, en este proceso de elaboración es básica la comunicación explícita e implícita (las reuniones, debates sobre objetivos e indicadores, etc.) ([www. uax.es](http://www.uax.es)).

Una vez definidos todos los elementos anteriores, es el momento de mostrar algunos pasos para un desarrollo exitoso del proceso de implantación del CMI.

En esta fase es donde se implementa el Sistema Informático de soporte al CMI y se integra con los sistemas de información de la empresa para permitir evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados y monitorizar los resultados reales que se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones

(www.bicgalicia.org).

Actualmente existen en el mercado muchas alternativas de software para implantar un Cuadro de Mando Integral, pudiendo escoger entre una solución rápida que sería usar la hoja Excel por ejemplo, o una solución de software específico para el Cuadro de Mando Integral. En ambos casos, resulta importante tener en cuenta una serie de criterios que resultan críticos a la hora de seleccionar la herramienta:

- Sencilla de utilizar. Para que todos los miembros de la organización o del proyecto se puedan incorporar en la implantación de CMI, el sistema informático debe ser sencillo de utilizar.
- Fácil de comprender. El soporte informática debe ofrecer los datos que son fáciles de comprender, utilizando las tablas, los dibujos y los gráficos.
- Comparable. El resultado de la implantación de CMI debe ser comparable, tanto con las informaciones históricas como con las informaciones de diferentes áreas o diferentes proyectos.
- Relevante. Las informaciones que salen del soporte debe ser relevantes para tomar las decisiones y adaptar las estrategias empresariales.

Sin embargo, es evidente que no es fácil conseguir que el CMI sea un buen elemento de comunicación ágil, rápida y eficaz y un instrumento de uso habitual para ayudar en la toma de decisiones, por eso en el proceso de implantación de CMI es importante tener en cuenta algunas recomendaciones (www.uax.es):

- El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones de futuro. Cuando se elabora el CMI, debería concentrarse en las cuatro perspectivas entre las cuales existe una interrelación.
- Los indicadores no sirven para todas las áreas de la empresa, por eso su implantación debe adaptarse a la medición de la situación de cada departamento, o incluso cada proyecto. Además los indicadores no son para toda la vida, pues estamos en entornos muy flexibles, por lo deberían cambiarse según las necesidades.
- Durante el proceso de implantación de CMI, se transmite la misión, visión y estrategia de la empresa a todos los niveles, lo cual supone una ventaja dentro del desarrollo de la organización.
- Se puede incorporar el CMI por cada área o cada proyecto para probar si se adapta bien, y posteriormente llevarlo a toda la empresa.
- El soporte informático sólo es una herramienta que da apoyo para el seguimiento del CMI, no debe ser en ningún caso el eje central del proceso.

Una vez puesto en marcha el proceso de implantación será necesario llevar a cabo un seguimiento periódico evidenciando si se están cumpliendo o no los objetivos y con qué nivel de alcance y tendencia respecto a otro período. Un sistema de seguimiento adecuado permite posibilitar la toma de decisiones oportunas en cada momento y ajustar la estrategia ante cambios del entorno a través de los resultados

que ofrezcan los indicadores. En la medida que se va disponiendo de resultados, las hipótesis formuladas en la estrategia pueden ser contrastadas, iniciándose un proceso de retroalimentación y aprendizaje de forma continua.

10 CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando Integral ha despertado un gran interés entre los empresarios y directivos, llegando a ser considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años.

En resumen, se podría decir que su principal virtud es traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa.

En un momento estamos en una situación en la que la mayoría de las empresas españolas se encuentran en una situación de cierta inquietud provocada por varios motivos:

- La economía española se encuentra en uno de sus peores momentos
- La competencia nacional e internacional es cada vez mayor
- Los clientes se están preocupando por su futuro y tienen la tendencia a guardar dinero para los incertidumbres derivadas de la inestabilidad en el trabajo.
- Los mercados y los competidores cambian sus reglas de juego constantemente.

Por lo anterior, es importante hacer cambios que no son de nivel operativo, sino que entran en la estrategia de la empresa.

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas muchas posibilidades, aunque su implantación no sea sencilla en la mayoría de los casos. Las ventajas que se derivan del empleo de esta herramienta son las que determinan que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores. En el caso de la presente empresa ALSA, las conseguidas son las siguientes:

- ❖ La empresa ALSA se encuentra en una situación cada vez más competitiva, por un creciente aumento de la demanda y la buena fama de la marca.
- ❖ Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento de la empresa en su conjunto o por cada área, para que se destaquen los puntos débiles de la empresa lo antes posible.
- ❖ ALSA evalúa y actualiza de manera continuada la estrategia diseñada para enfrentarse a los cambios del entorno.
- ❖ Alinea los objetivos estratégicos con los planes de acción a largo, medio y corto plazo de cada área de ALSA.
- ❖ Permite comunicar las estrategias a todos los miembros de ALSA, para que ellos entiendan mejor

las visiones mejores y se motiven más en la idea de considerar que la empresa era suya.

- ❖ El CMI permite a ALSA identificar los factores más importantes dentro de la organización, de forma que los directivos de la empresa pueden colocar más adecuadamente las inversiones.
- ❖ Lograr, gracias a su utilización, permitir a ALSA realizar una estructuración de toda la información de gestión. Además, el CMI simplifica la gestión, mejorando el uso de los sistemas actuales de información.
- ❖ Gracias a la herramienta CMI, se simplifica la gestión y se mejora el uso de los sistemas actuales de información.

11 BIBLIOGRAFÍA

- CEEI Ciudad Real, Creación y Desarrollo de Empresas: Guía de apoyo al emprendedor. *Cómo realizar un Cuadro de Mando Integral*. Disponible en http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf (consultado 12 de abril de 2013).
- CEEI Ciudad Real, Creación y Desarrollo de Empresas: Guía de Resultados y Mejores Prácticas. Plan Estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral. Disponible en http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf (consultado en 16 de abril de 2013).
- Instituto Nacional de Estadística, Contabilidad Nacional Trimestral de España: Cuatro trimestre de 2012. Disponible en <http://www.ine.es/prensa/cntr0412.pdf> (consultado 16 de abril de 2012).
- Instituto Nacional de Estadística, Estadística de Transporte de Viajeros: *Marzo 2013. Datos provisionales*. Disponible en <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4210/tv0313.pdf> (consultado 16 de mayo de 2013).
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2009): *El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- Muñiz, L. *Las 10 preguntas claves sobre la implantación del Cuadro de Mando*. Disponibles en <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmclave/preguntasclave.pdf> (consultado 2 de mayo de 2013).
- NOSOTROS: *ALSA en cifras*. Disponible en <https://www.alsa.es/nosotros/alsa-en-cifras/> (consultado 9 de abril de 2013).
- Slideshare. *Cuadro de Mando Integral como sistema estratégico de gestión*. Disponible en http://www.slideshare.net/Alicia_C/el-uso-del-cuadro-de-mando-integral-como (consultado 12 de abril

de 2013).

Wikipedia. ALSA. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/ALSA> (consultado 9 de abril de 2013).

Xunta de Galicia, Manuales prácticas de la PYME. *Cómo elaborar el Cuadro de Mando*. Disponibles en http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf (consultado 2 de mayo de 2013).