

## NOTA TÈCNICA

# EL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL ADAPTAT A LA CREACIÓ DE VALOR ECONÒMIC, SOCIAL I MEDIAMBIENTAL (versió 2021)

Oriol Amat i Ramon Bastida, Universitat Pompeu Fabra i UPF Barcelona School of Management

### 1. Introducció

El Quadre de Comandament Integral (de l'anglès, *Balanced Scorecard*), d'ara endavant QCI, és una eina de gestió del qual apareixen les primeres formulacions a mitjans dels anys noranta del segle passat i del qual s'han realitzat múltiples aplicacions a organitzacions privades i públiques de la majoria dels sectors de l'economia (Kaplan i Norton, 1997).

El concepte de quadre de comandament, com a instrument d'informació i control de la gestió empresarial, existeix des de fa dècades i el seu ús està bastant estès en moltes organitzacions. No obstant això, els quadres de comandament tradicionals tenen una manca d'integració, ja que els diversos indicadors no solen estar relacionats entre si. La majoria dels quadres de comandament convencionals estan integrats per una sèrie d'indicadors en els quals no són clares les relacions que mantenen entre ells. A més, normalment, es troba a faltar un enfocament integrador de la visió de l'empresa com a conjunt. Això redueix enormement el seu potencial des del punt de vista de la informació i el control de la gestió.

De manera similar, el quadre de comandament des d'una perspectiva integral, com a instrument de planificació, informació i control simultani de les diverses parts d'una organització, també ve des de lluny. Com a mostra pot esmentar-se l'excel·lent i innovador llibre sobre aquesta matèria escrit fa varies dècades per l'enginyer Francisco Blanco (Blanco, 1976). No obstant això, malgrat la seva vocació d'instrument integrador i de la seva clara utilitat, a aquest tipus de proposta li segueix faltant un model de

relacions entre els diversos indicadors que permetin identificar les causes i els efectes que afecten les variables-clau d'una organització.

Donats aquests precedents, un pot preguntar-se fins a quin punt la proposta de Kaplan i Norton no és “més del mateix”. Com s'intentarà demostrar al llarg d'esta nota tècnica, el QCI constitueix un enfocament realment innovador que pot enriquir el control de la gestió de qualsevol mena d'organitzacions.

Per altra banda, des de fa uns pocs anys, sona amb insistència una nou corrent que planteja la necessitat que les empreses generin tres tipus de valor. El valor econòmic, que consisteix en el benefici que generen desenvolupant la seva activitat empresarial, i que contribueix principalment a l'augment de la riquesa financera dels seus accionistes. El valor social, que consisteix en la millora del benestar de les persones relacionades amb l'empresa. I el valor mediambiental, vinculat a la contribució de l'empresa per a reduir el consum de recursos naturals i fer front a reptes mediambientals com el canvi climàtic. En aquest sentit, Kaplan i Norton (2020), entre altres, plantegen la necessitat d'adaptar l'eina del QCI per tal que pugui recollir les perspectives relacionades amb la sostenibilitat de l'empresa.

Els principals objectius d'aquesta nota tècnica són, en primer lloc, descriure el concepte de quadre de comandament integral. En segon lloc, es tracta de descriure el mapa estratègic, els factors clau d'èxit i els indicadors. Per a això, s'exposa un exemple d'aplicació pràctica a una empresa del sector agroalimentari. En tercer lloc, presentar les possibles adaptacions del QCI al nou paradigma empresarial basat en el valor econòmic, social i mediambiental (compte del triple resultat o *triple bottom line*).

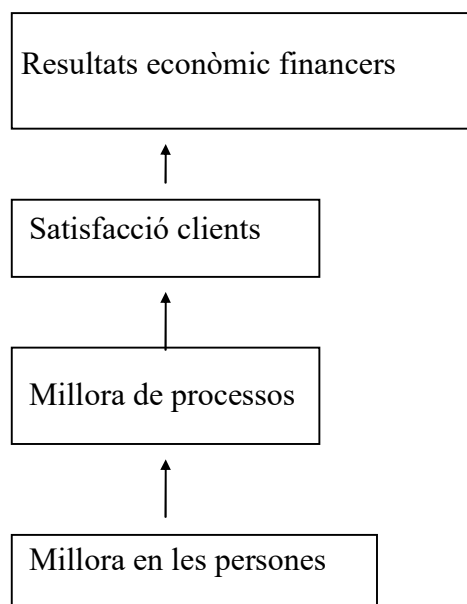
## **2. Què és el Quadre de Comandament Integral?**

El QCI millora substancialment al clàssic quadre de comandament, ja que és més que un conjunt d'indicadors desordenats que informen de la marxa dels aspectes més rellevants de l'empresa. Per a això, es defineixen indicadors de control per als factors-clau d'èxit de l'empresa i es fixen objectius per a cada indicador, sobre la base de l'estratègia formulada. Les característiques més significatives del QCI són les següents:

-S'intenta equilibrar els objectius a curt termini amb els objectius a llarg termini, els indicadors monetaris amb els no monetaris, les dades previsionals amb les dades històriques.

-Els indicadors es construeixen amb la participació dels directius a partir de l'estratègia de l'empresa.

-Els indicadors s'estructuren entorn de les quatre perspectives clau d'una empresa: perspectiva dels resultats econòmic financers, perspectiva del client, perspectiva dels processos interns i perspectiva de les persones. En l'apartat 5, veurem que en el QCI adaptat als aspectes relacionats amb la sostenibilitat, es proposa l'opció d'incorporar una cinquena perspectiva. El QCI es basa en la hipòtesi que, si s'actua sobre la perspectiva dels empleats, aquests seran el motor de la millora dels processos. Aquesta millora redundarà en uns clients més satisfets que compraran més, la qual cosa ha de generar millors resultats financers per a l'empresa, és a dir beneficis.



-Per a cada perspectiva no sols s'han d'identificar els factors-clau, i els seus corresponents indicadors, sinó també les relacions causa-efecte que expliquen com aconseguir millors resultats. Per tant, no es tracta de posar indicadors de qualsevol manera, sinó que es pretén que tots els indicadors estiguin relacionats entre si. D'aquesta forma, no sols s'obté informació sobre el què està passant, ja que també es pretén saber el perquè del que està ocorrent.

Entre les principals aportacions del QCI, independentment de les especificitats de cada organització, cal destacar les següents:

a) El QCI pretén traduir la missió i l'estratègia d'una organització en un conjunt d'indicadors que informen de la consecució dels objectius i de les causes que provoquen

els resultats obtinguts.

b) També és molt útil per a comunicar l'estratègia a tota l'organització. En aquest sentit, el QCI ajuda a traduir la visió. És a dir, ajuda a passar de les grans declaracions d'intencions al treball diari de qualsevol dels col·laboradors d'una organització. Moltes vegades els empleats, encara que coneguin la missió de l'empresa, així com siguin conscients de la visió, no saben com aplicar-la al seu treball diari. Així doncs, la direcció de l'empresa ha de traduir la visió i convertir-la en estratègia. Aquesta estratègia ha de tenir sentit per a aquells que han d'aconseguir la visió, és a dir la resta dels treballadors de la companyia. L'estratègia cal comunicar-la a tota l'organització i per a aconseguir aquest objectiu el QCI pot ser de gran ajuda. És necessari comunicar i convèncer de l'estratègia definida. Per a aconseguir-ho el QCI utilitza tres elements:

- comunicació de baix a dalt i de dalt a baix,
- fixació d'objectius i
- vinculació dels objectius amb els incentius.

c) També serveix perquè els objectius de treballador siguin coherents amb els de la pròpia empresa. En aquest sentit, el QCI ajuda a alinear els objectius de cada persona amb els de l'organització. Aquesta aportació va lligada a l'establiment d'una política d'incentius que sigui coherent amb els objectius i la cultura de l'organització, així com amb el perfil del equip humà.

d) El QCI també és una mica més que un sistema d'informació i control, ja que a més és un sistema de comunicació, de motivació i de formació. Per a il·lustrar-ho, es podria fer un símil entre el quadre de comandament clàssic i el QCI. El primer seria com el tauler de control d'un pilot d'avió. En canvi, el QCI seria com un simulador de vol. El tauler de control serveix per a aportar informació i controlar la marxa de l'avió. En canvi, el simulador ajuda a desenvolupar moltes més funcions (identificar les relacions entre les diferents variables, per a aprendre sobre el funcionament de l'avió, etc.).

e) La planificació se'ns presenta així mateix com un element fonamental. En aquest sentit, l'ús del QCI obliga a integrar el procés pressupostari amb l'estratègia planificada.

f) En seleccionar els factors-clau d'èxit i els processos crítics de l'organització, el QCI pot ser de gran ajuda per a afavorir la reenginyeria i la millora contínues. En aquest sentit, el control de les relacions entre els factors-clau d'èxit permet identificar oportunitats de millora en els processos crítics.

g) El QCI contribueix a la revisió permanent de l'estratègia. Les estratègies que eren vàlides quan van ser dissenyades poden perdre el seu valor ja que la realitat canvia. No és suficient amb revisar els pressupostos, atès que aquests només donen informació sobre una part de la realitat i no proporcionen aprenentatge estratègic. L'estratègia intenta intervenir en el conjunt de relacions de causa-efecte entre els factors-clau d'èxit d'una empresa; i a través de l'aprenentatge estratègic es pot aconseguir el següent:

- recollir el *feedback*,
- revisar les hipòtesis bàsiques de l'estratègia,
- fer els ajustos necessaris i
- redefinir l'estratègia.

En definitiva, tal com es desprèn de les aportacions anteriors, el QCI a més d'informar, contribueix a formular l'estratègia, comunicar-la, alinear objectius d'organització i persones, motivar i formar a tots els col·laboradors, millorar contínuament i redissenyar l'estratègia.

### **3. Com es construeix un Quadre de Comandament Integral?**

A continuació, s'exposa el procés que pot seguir-se per a formular un QCI:

a) Selecció d'indicadors:

Un QCI hauria de ser clar i senzill -pensant en l'usuari- i utilitzar un nombre limitat d'indicadors. Per a això, els indicadors han de seleccionar-se intentant que siguin adequats, clars i amb un cost d'obtenció acceptable

Un QCI sol constar d'uns 20 a 25 indicadors. Així es tracta que no hi hagi un excés de dades que encareix i dificulta la seva utilització.

b) Unitat organitzativa a la qual fa referència:

El QCI pot dissenyar-se per a una organització en el seu conjunt o per a una part d'aquesta. Per tant, també serà important determinar a què es fa referència, si a l'organització en el seu conjunt, a un departament d'aquesta, a una divisió o a un centre de responsabilitat.

c) Quatre perspectives de l'organització:

Un QCI es divideix en quatre parts, que representen les àrees més rellevants de la majoria de les organitzacions (resultats econòmic financers, clients, processos interns i persones). Segons les característiques concretes de cada organització es pot donar més rellevància a unes perspectives o a unes altres. Per exemple, en una empresa lucrativa, la perspectiva dels resultats econòmic financers possiblement serà més important que en una ONG (organització no governamental) o que un organisme públic...

Com a exemples dels indicadors més habituals que poden utilitzar-se en un QCI poden citar-se els següents, per a cadascuna de les quatre perspectives:

-Perspectiva financera: rendibilitat financera (del capital dels accionistes), rendibilitat dels actius, increment de vendes, reduccions de costos i rendibilitat per producte.

-Perspectiva del client: quota de mercat, increment de clients, satisfacció dels clients i rendibilitat dels clients.

-Perspectiva dels processos interns: percentatge de vendes de nous productes, temps precís per a desenvolupar nous productes, termini de producció, termini de lliurament de comandes, taxa de productes defectuosos i rotació de les existències.

-Perspectiva dels empleats: motivació, nombre de suggeriments, formació, productivitat i antiguitat dels empleats.

Per a il·lustrar-ho s'acompanya un exemple simplificat de QCI amb 8 variables (veure figura 1). En aquest exemple es poden comprovar les característiques següents:

-Es vinculen factors-clau d'èxit de les quatre perspectives (finances, client, processos interns i persones).

-Els factors-clau estan relacionats entre si a través de relacions causa-efecte. Ja que, per exemple:

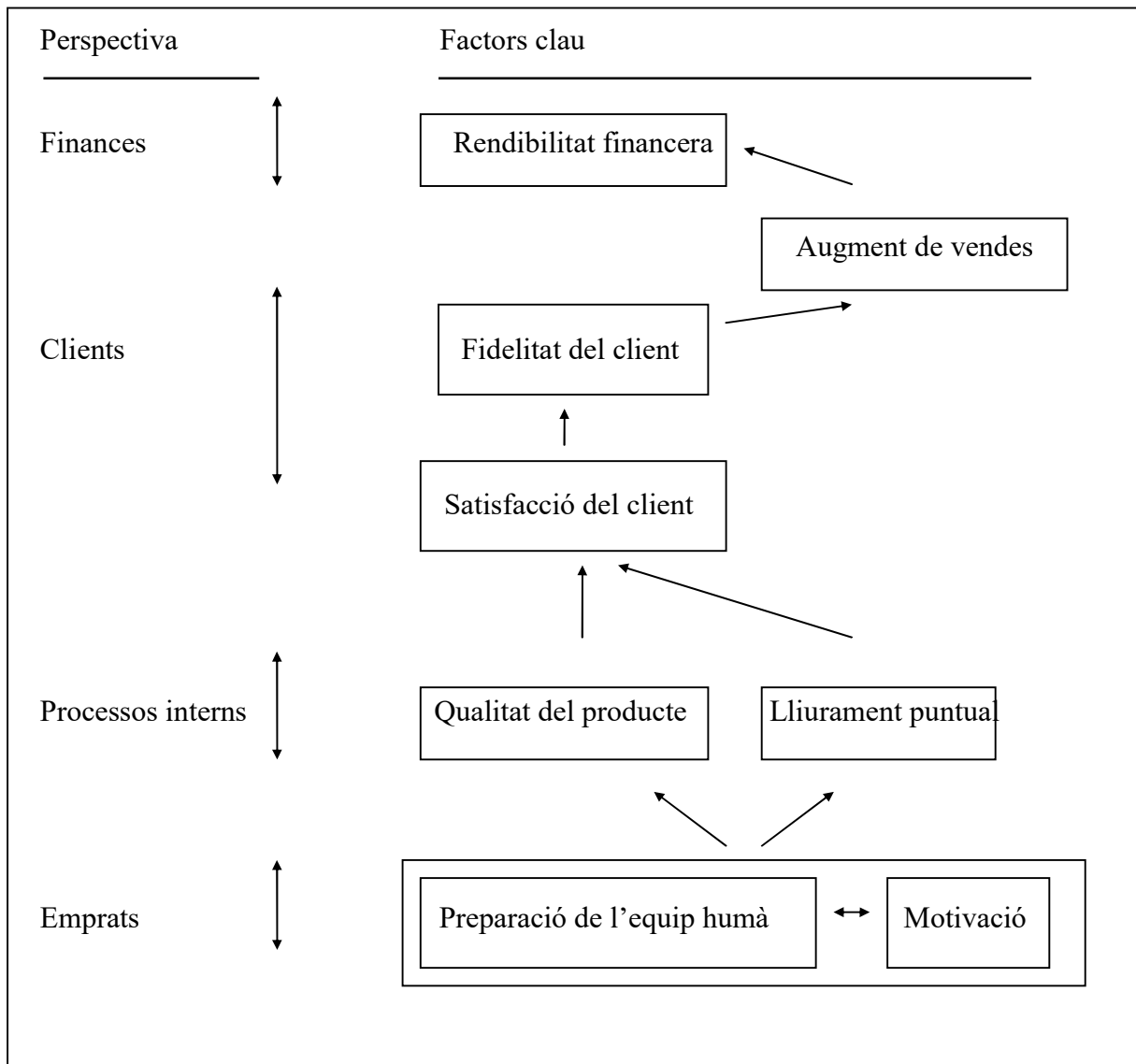
-Si els empleats estan motivats i formats, els processos interns funcionaran millor. De fet, la formació i la motivació són la base del redisseny de processos.

-Si els processos interns funcionen millor, i la qualitat del producte és excel·lent i el termini de lliurament és puntual, els clients estaran més satisfets.

-Si els clients estan més satisfets tindran una major fidelitat cap a l'empresa i faran augmentar les vendes.

-Si augmenten les vendes sobre la base dels clients actuals millorarà la rendibilitat financera de l'empresa.

-Es relacionen els principals objectius de l'empresa, com la rendibilitat financera, per exemple, amb factors-clau dels nivells més elementals de l'organització, com la motivació de l'equip humà, per exemple.



**Figura 1. Exemple de Quadre de Comandament Integral amb 8 factors-clau d'èxit**

**5. Com es pot adaptar el QCI per a incorporar els aspectes socials i mediambientals?**

### **5.1. Introducció al nou corrent empresarial**

El corrent empresarial que defensa que les empreses han de generar un resultat triple (*triple bottom line*) presenta dues novetats importants. En primer lloc, estableix que les organitzacions han de ser econòmicament sostenibles, però al mateix temps, han de contribuir al desenvolupament social de les comunitats on estan situades, i han de minimitzar les seves externalitats negatives en el medi ambient i contribuir a la preservació del planeta. En segon lloc, i relacionat amb la primera novetat, aquest nou



paradigma empresarial estableix que el valor generat per l'empresa ha de repartir-se entre els accionistes i la resta dels grups d'interès de l'empresa (treballadors, clients, proveïdors, comunitat, etc.).

Nombroses empreses han integrat els aspectes relacionats amb la sostenibilitat en la seva estratègia, i necessiten eines de gestió adaptades que els permetin comunicar la seva estratègia a tota l'organització, i monitoritzar els resultats obtinguts. En l'apartat següent s'expliquen les diferents opcions d'adaptació del QCI adoptades per les empreses per a integrar els aspectes socials i mediambientals.

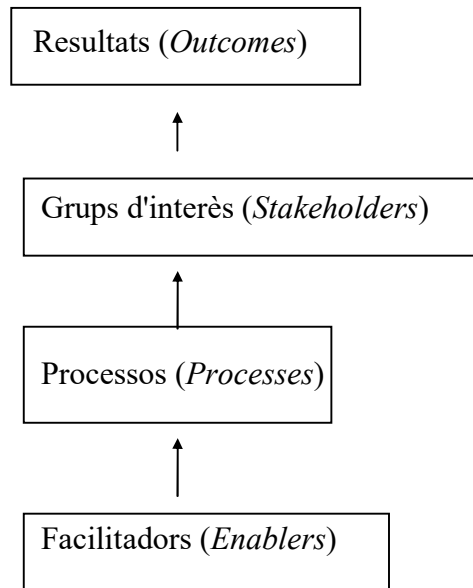
## **5.2. Diferents aproximacions per a integrar els aspectes socials i mediambientals en el QCI**

Existeixen dos mètodes per a integrar els aspectes socials i mediambientals en el QCI. En primer lloc, es poden integrar aquests aspectes en les quatre perspectives originals del QCI. I, en segon lloc, es pot incorporar una nova perspectiva que reculli els aspectes socials i mediambientals. A continuació, s'expliquen les dues opcions.

### **5.2.1. Integració dels aspectes socials i mediambientals en les quatre perspectives originals del QCI (integració total o parcial)**

Aquest mètode consisteix a integrar els aspectes socials i mediambientals en les quatre perspectives mitjançant la incorporació de nous factors clau i indicadors relacionats amb l'estratègia de sostenibilitat de l'empresa. Aquests factors clau queden integrats en les relacions causa-efecte del QCI.

Kaplan i Norton (2020) proposen una revisió de les quatre perspectives del QCI, i la seva denominació, per a adaptar-les a les relacions entre els diferents grups d'interès de l'empresa.



- Els resultats continuen incloent el resultat financer, reflectint els interessos dels accionistes, però també reflecteixen el resultat social i mediambiental que produeix una millora de la qualitat de vida de les persones (millora de les condicions d'ocupació, de la salut, de l'educació, etc.)
- La conversió de la perspectiva de clients a grups d'interès o *stakeholders* assenjala que la proposta de valor de l'empresa ha de tenir en compte no sols els interessos dels clients, sinó també els interessos de la resta de grups d'interès. Per exemple, una empresa de begudes internacional va adaptar aquesta perspectiva incorporant als agricultors, proveïdors de productes i serveis agrícoles, empreses processadores i agregadores de fruita, distribuïdors, institucions financeres, i les Administracions Públiques, com a principals grups d'interès.
- La perspectiva de processos es manté igual que en el model anterior del QCI. Encara que en ella també es recullen els aspectes socials i mediambientals relacionats amb els processos de l'empresa, com es pot observar en la figura 4.
- La revisió de la perspectiva d'empleats s'explica per la necessitat de dotar a l'empresa de recursos per a aplicar estratègies de creixement inclusiu i col·laboració amb els diferents grups d'interès. Algunes empreses han dividit la perspectiva de facilitadors en dues dimensions. Una que inclou els factors tradicionals de persones (desenvolupament de capacitats, eines d'informació, cultura, etc.). I una altra que inclou factors relacionats amb la col·laboració

(transparència, gestió de recursos, aprofitament capacitats dels grups d'interès, etc.).

### 5.2.2. Introducció d'una nova perspectiva que integra aspectes relacionats amb la sostenibilitat

Aquest mètode consisteix a introduir una nova perspectiva que recull els aspectes socials i mediambientals que actualment no estan integrats en les quatre perspectives originals del QCI. Introduir aquesta nova perspectiva serveix per a emfatitzar la importància dels objectius socials i mediambientals, i permet realitzar una gestió independent d'aquests. No obstant això, és important que existeixin relacions fortes entre aquesta nova perspectiva i les quatre perspectives tradicionals perquè es puguin aconseguir els objectius socials i mediambientals.

A continuació, es mostra el mapa estratègic d'una empresa que inclou els objectius socials i mediambientals en paral·lel amb els objectius econòmic financers, i afegeix una nova perspectiva per a remarcar els processos que condueixen al progrés social i mediambiental.

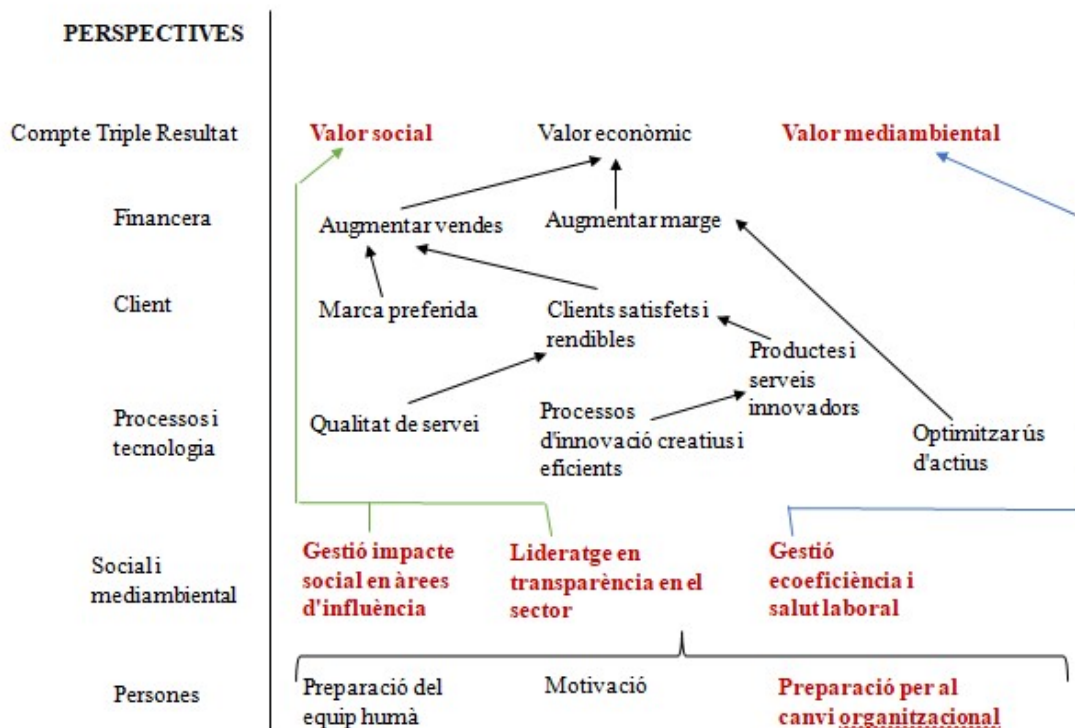


Figura 2. Exemple de Quadre de Comandament Integral amb una nova perspectiva.

### **5.3. Principis per a una aplicació amb èxit d'un QCI adaptat als aspectes relacionats amb la sostenibilitat.**

El QCI adaptat permet aconseguir objectius en les tres dimensions d'una empresa integrant aspectes econòmics, socials i mediambientals. A més, permet integrar aquestes tres dimensions en un únic sistema de gestió, en lloc d'haver de disposar de diferents sistemes en paral·lel.

L'aplicació del QCI adaptat requereix del seguiment d'uns principis bàsics per al seu bon funcionament. Són els següents:

- Integrar els objectius socials i mediambientals en el negoci operatiu de l'empresa. Actualment, moltes empreses tenen departaments de RSC que desenvolupen programes o iniciatives de sostenibilitat. Aquest tipus d'activitats són molt menys efectives que el desenvolupament d'una estratègia de negoci que, simultàniament, generi rendibilitat financera, millori el medi ambient, i produeixi beneficis per a comunitat i les persones.
- Cal realitzar una selecció estratègica dels problemes socials i mediambientals que una empresa pot contribuir a resoldre. Les estratègies per a millorar el medi ambient i el benestar de les persones són més sostenibles quan estan alineades amb les capacitats específiques de les empreses i el seu model de negoci. Per exemple, una empresa de formació virtual pot contribuir a l'accés a l'educació de persones en risc d'exclusió, però no té la mateixa capacitat de lluitar contra la desforestació de l'Amazones.
- És important identificar i comprometre als grups d'interès que formen part de l'ecosistema de l'empresa. Un ecosistema connecta múltiples actors en una cadena de creació de valor complexa i que pot generar sinergies. Sense entendre la totalitat d'actors, relacions, i transaccions en l'ecosistema de la cadena de creació de valor, l'empresa perd l'oportunitat d'identificar millores en l'eficiència i qualitat dels productes, o en la millora del nivell econòmic-social i la qualitat de vida de les persones que formen part de l'ecosistema.

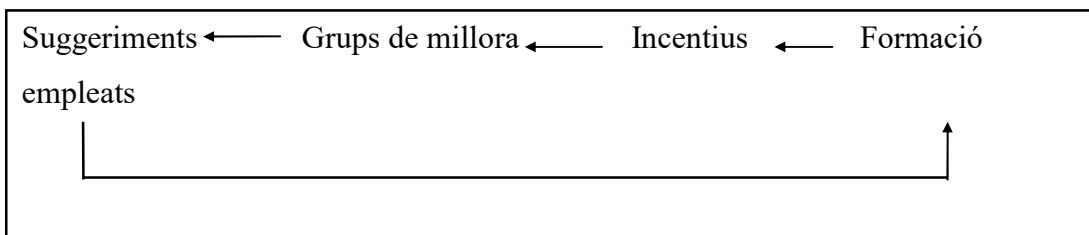
## **6. Exemple d'elaboració d'un quadre de comandament integral**

Amb la finalitat d'aclarir com s'elabora un QCI, s'acompanya seguidament un exemple que es basa en una empresa privada que opera en el sector agroalimentari. Les característiques de l'exemple fan que sigui fàcilment traduïble a empreses de molts altres sectors.

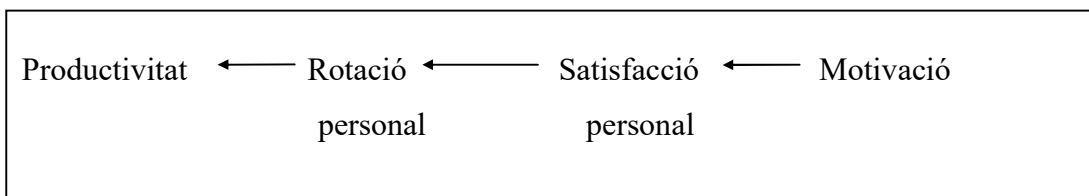
Per a iniciar la confecció del QCI s'analitzaran per separat cadascuna de les quatre perspectives que ho integren.

-Perspectiva de les persones:

Un dels factors-clau bàsics en qualsevol empresa és la formació de l'equip humà. Si aquesta formació va acompanyada d'una política atractiva d'incentius, el més normal és que els empleats generin suggeriments, sobretot si l'organització encoratja la posada en marxa de grups de millora. Aquest és un procés iteratiu que flueix en totes direccions, ja que el procés de formulació de suggeriments és alhora un agent que contribueix a l'aprenentatge i a la millora dels incentius dels col·laboradors



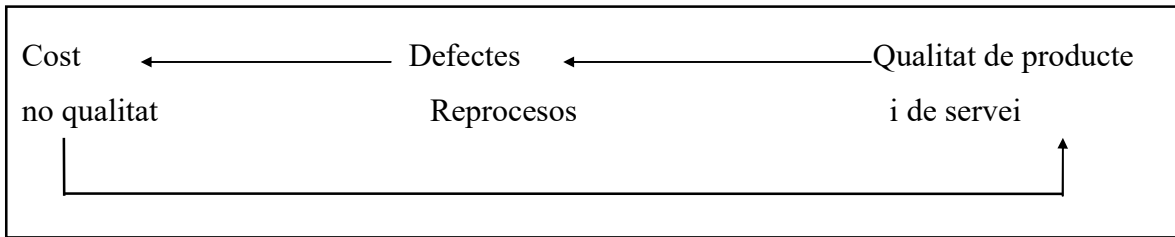
L'existència de suggeriments, acompanyades d'incentius, reverteix en una major motivació i satisfacció dels empleats, la qual cosa pot reduir la rotació i millorar substancialment la productivitat.:



-Perspectiva dels processos:

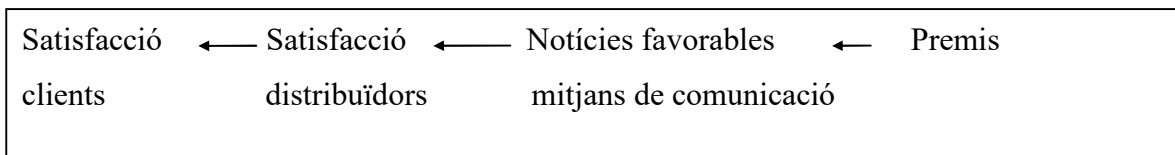
Els suggeriments que generen les persones formades i incentivades, i les millores en la productivitat, reverteixen en una millora dels processos. Aquesta millora es plasma en

un augment de la qualitat dels productes, així com en una reducció dels errors i, per tant, dels costos de la no qualitat:



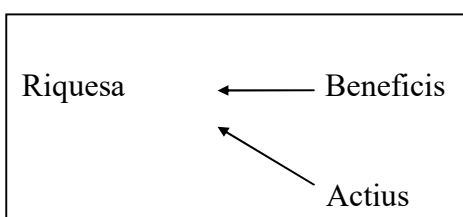
-Perspectiva dels clients:

En la mesura en què, a conseqüència de la implantació d'un pla de qualitat total, millori la qualitat del producte i la qualitat del servei al client sembla previsible que l'empresa augmenti la seva notorietat i la seva imatge positiva es vegi reforçada (premis, notícies de premsa favorables, etc.). Això, acompanyat de la millora de la qualitat, redundarà en una major satisfacció dels distribuïdors i dels clients finals dels productes de l'empresa. Per a aquest tipus d'empresa, és molt important la labor dels distribuïdors (majoristes, detallistes, supermercats, restaurants, bars,...) ja que la seva actuació té una influència decisiva en la compra per part del consumidor final.

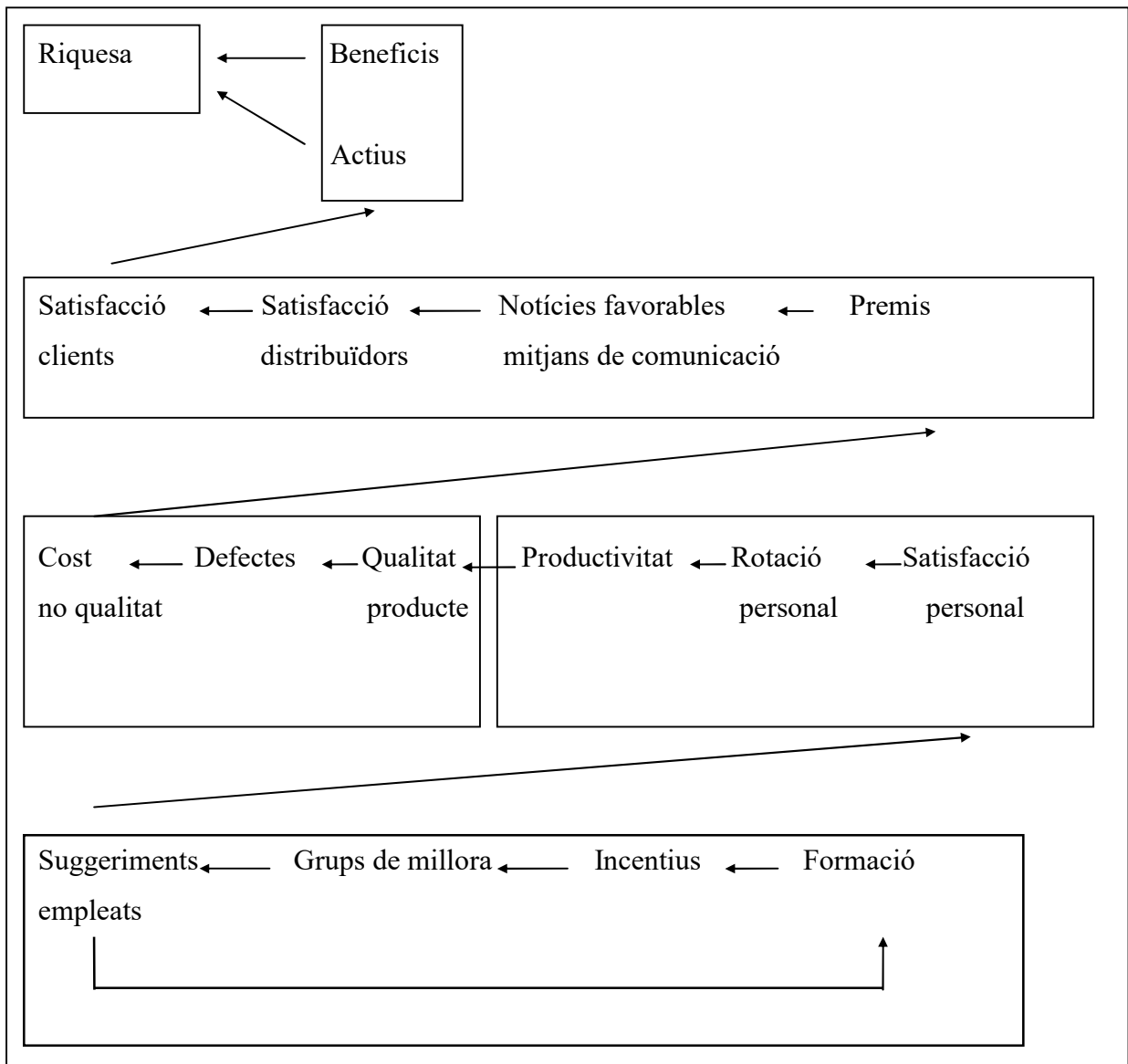


-Perspectiva econòmica i financera:

Finalment, totes les millores exposades generen reduccions d'actius (gràcies a la millor utilització dels mateixos), i un increment dels beneficis (gràcies a l'increment de les vendes i a la reducció de les despeses), la qual cosa ha de plasmar-se en increments de la riquesa generada:



Els factors-clau exposats de cadascuna de les quatre perspectives poden integrar-se en un mapa estratègic com el que s'acompanya en la figura 3. En aquesta figura es posen de manifest les relacions causa-efecte entre els diversos factors-clau. A mesura que es disposa de dades relatives de cadascun dels factors-clau es pot comprovar el comportament de cadascuna d'ells en funció dels altres, la qual cosa permet identificar els que són decisius perquè l'organització aconseguixi els seus objectius.



**Figura 3. Mapa estratègic amb els factors-clau d'èxit d'una empresa agroalimentària**

Una vegada definit el mapa estratègic amb els factors clau d'èxit de cada perspectiva es proposarà per a cadascuna d'elles un o més indicadors que permetin mesurar la seva evolució:

-Perspectiva de les persones:

Els indicadors que poden utilitzar-se per a informar de la perspectiva de les persones són de tipus qualitatiu (enquestes al personal) i de tipus quantitatiu. Aquests últims poden ser monetaris (com els diners invertits en formació, per exemple) o no monetaris (com el nombre d'anys de treball en l'empresa, per exemple):

Perspectiva	Factors-clau	Indicadors proposats	
Emprats	Productivitat	Vendes / Nombre d'empleats Núm. d'ampolles / Núm. d'empleats	
	Rotació personal	Anys de mitjana en l'empresa	
	Satisfacció personal	Resultats d'enquestes al personal	
	Suggeriments		Nombre de suggeriments
			Nombre de suggeriments aplicats Suggeriments aplicats / Suggeriments totals
	Grups de millora		Nombre de grups de millora (GM) % d'empleats implicat en GM
Incentius	Valor econòmic dels incentius		
Formació		Inversió efectuada en formació	
		% d'empleats que han intervingut	

-Perspectiva dels processos interns:

De nou, es poden utilitzar indicadors quantitatius, tant monetaris com no monetaris. Com a exemples d'indicadors monetaris es poden citar els relacionats amb els costos de qualitat. Com a exemples d'indicadors no monetaris estarien el percentatge de comandes lliurades puntualment o el nombre de dies que dura el cicle productiu.



Perspectiva	Factors-clau	Indicadors proposats
Processos interns	<p>Costos de no qualitat</p> <p>Defectes</p> <p>Qualitat de producte i de servei</p>	<p>Costos d'errors</p> <p>Costos d'errors / Vendes</p> <p>Nombre d'errors per 1.000 unitats</p> <p>Nombre de reprocessos</p> <p>Cost del servei postvenda / Vendes</p> <p>% de comandes lliurades puntualment</p> <p>Dies que dura el cicle productiu</p>

-Perspectiva de clients:

Per a aquesta perspectiva també poden utilitzar-se tot tipus d'indicadors, des dels qualitatiu (basats en enquestes a clients i distribuïdors, per exemple) als quantitius, ja siguin monetaris o no monetaris. Com a exemple dels indicadors monetaris estaria el valor econòmic de les notícies aparegudes en mitjans de comunicació. Aquest valor econòmic es calcularia sobre la base del cost d'inserir publicitat que ocupi el mateix espai.

Perspectiva	Factors-clau	Indicadors proposats
Clients	<p>Satisfacció clients</p> <p>Satisfacció distribuïdors</p> <p>Notícies favorables</p> <p>Premis</p>	<p>% de clients que tornen a comprar</p> <p>% clients compren més d'un producte</p> <p>% de clients que compren per recomanació d'altres clients</p> <p>Resultats enquestes a clients</p> <p>Nombre de reclamacions</p> <p>Resultats enquestes a distribuïdors</p> <p>Número notícies favorables en mitjans</p> <p>Valor econòmic dels espais en mitjans de comunicació amb notícies de l'empresa</p> <p>Nombre de premis nacionals e internacionals</p>

-Perspectiva econòmic financera:

Els indicadors proposats són de tipus monetari, com ara la rendibilitat, la rotació dels actius o els beneficis, per exemple.

Perspectiva	Factors-clau	Indicadors proposats
Economicofinancera	Riquesa generada Rendiment Rotació	Rendibilitat financera Benefici / Actiu Vendes / Actiu

De l'anàlisi dels indicadors proposats es desprèn que la major part d'ells estan relacionats amb la política de qualitat. Això pot portar a pensar que si un QCI contribueix en gran manera al fet que qualsevol organització aconsegueixi els seus objectius, la posada en marxa d'un pla de qualitat total és un complement amb el qual cal comptar imprescindiblement.

### **7. Exemple d'integració dels aspectes socials i mediambientals en el QCI d'una empresa.**

A continuació, s'expliquen els passos que ha seguit una empresa de fabricació de peces de roba per a la formulació del seu QCI adaptat als aspectes socials i mediambientals. Part de la producció d'aquesta empresa està situada a Europa i l'altra part prové del Sud-est d'Àsia.

- a. El primer pas per a l'elaboració del QCI consisteix a identificar els aspectes mediambientals i socials rellevants per a l'empresa. Aquest primer pas es denomina anàlisi de materialitat.

#### **Impacte mediambiental de l'empresa:**

<b>Categories</b>	<b>Llista d'impactes</b>
Generació de emissions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consum d'aigua contaminada per substàncies químiques (tints, sals de tints, pesticides, etc.)</li> <li>• Components orgànics volàtils emesos en forma de gasos</li> </ul>
Generació de residus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residus de tints i sals de tints</li> </ul>
Consum de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consum d'aigua per a netejar i tenyir la roba</li> <li>• Ús de derivats de clor</li> <li>• Ús de metalls pesants</li> <li>• Ús de components orgànics volàtils</li> <li>• Pol·lució de pesticides</li> </ul>
Consum d'energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consum d'energia per als processos d'assecat</li> </ul>

A causa de la varietat i diversitat dels aspectes socials relacionats amb l'empresa, la seva classificació presenta majors complicacions que la dels aspectes mediambientals. En aquest sentit, l'empresa ha decidit classificar-los segons els actors o grups d'interès involucrats.

#### **Impacte social de l'empresa:**

<b>Grup d'interès</b>	<b>Categories</b>	<b>Impactes</b>
Grups d'interès directes	Interns	<b>Empleats</b> Estabilitat laboral, condicions de treball, pagaments
	Al llarg de la cadena de valor	<b>Proveïdors del Sud-est d'Àsia</b> Relacions de negoci reeixides i duradores  <b>Clients</b> Productes de qualitat elevada, Preus baixos
Grups d'interès indirectes	Al llarg de la cadena de valor	<b>Empleats dels proveïdors</b> Estabilitat laboral, condicions de treball, pagaments
	Societat	<b>Associacions de consumidors</b> Qualitat del producte  <b>ONGs</b> Explotació de nens al Sud-est Àsia

		<b>Govern</b> Desocupació Desenvolupament regional
--	--	--

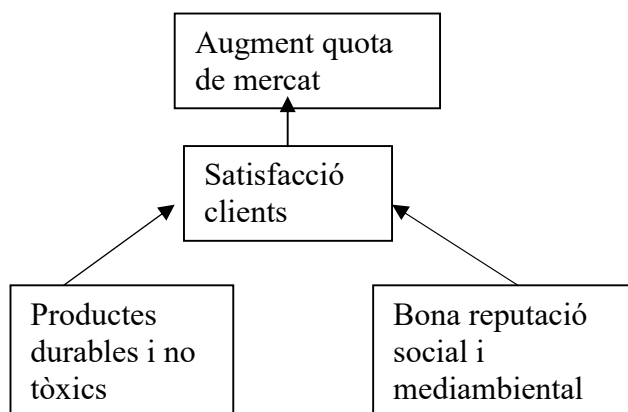
- b. Determinació dels aspectes ambientals i socials rellevants en cadascuna de les perspectives del QCI sostenible.

El propòsit d'aquest pas és traspasar l'estratègia de l'empresa en una cadena d'objectius i indicadors amb relacions causa-efecte entre ells. Aquesta empresa combina les dues possibles aproximacions per a integrar els aspectes socials i mediambientals en el QCI. D'una banda, integra factors clau relacionats amb la sostenibilitat en les perspectives clàssiques. I, d'altra banda, afegeix una nova perspectiva (de no-mercat) que inclou com a únic factor clau l'explotació laboral infantil.

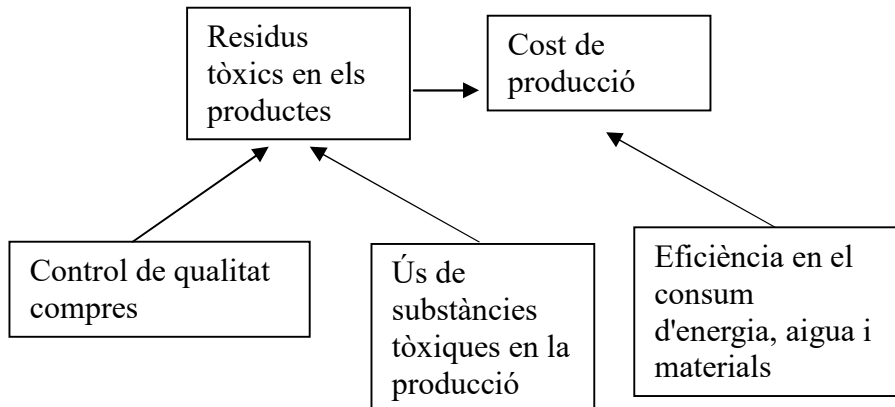
A continuació, es detalla cadascuna de les perspectives incloses en el QCI:

**Perspectiva financera.** Assumeix un doble rol. D'una banda, defineix el resultat financer que es pretén aconseguir amb l'estratègia de l'empresa. Per un altre, és el punt final de les cadenes causa-efecte incloses en les diferents perspectives del QCI.

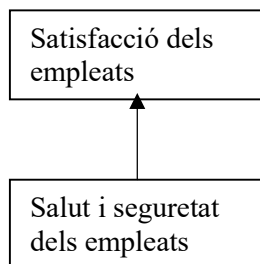
**Perspectiva de clients.** Per a aquesta companyia s'han identificat dos factors clau estratègics en la perspectiva de clients, que són la quota de mercat i la satisfacció del client. L'empresa està convençuda que la satisfacció dels clients és un factor clau d'èxit que depèn de la bona reputació social i mediambiental de l'empresa i de la producció de productes durables i lliures de productes tòxics.



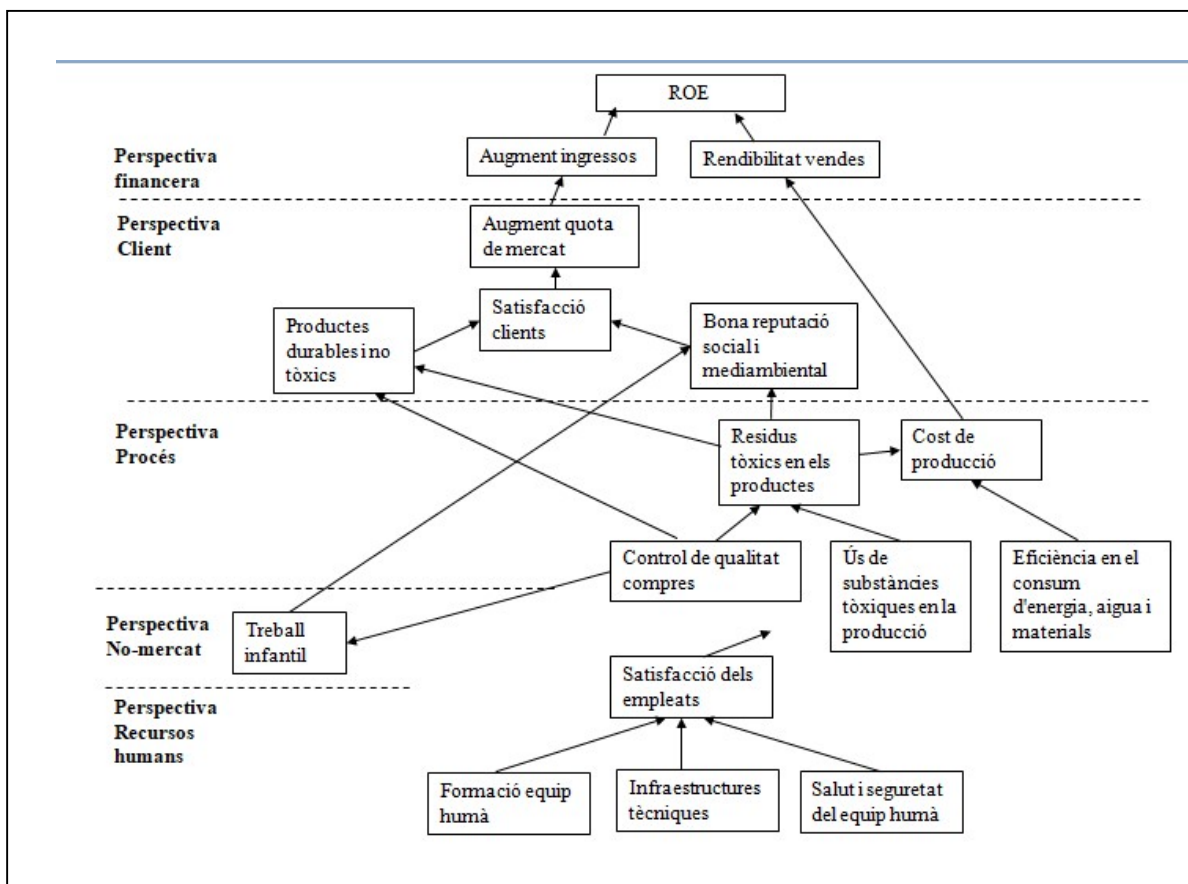
**Perspectiva de processos.** En aquesta perspectiva, l'empresa ha identificat dos factors clau per a aconseguir els objectius establerts en les dues perspectives anteriors, són la salubritat dels productes oferts (productes lliures de residus tòxics) i el cost de producció. Altres factors clau són el control de qualitat de les compres als proveïdors, l'eliminació de l'ús de substàncies tòxiques, i l'eficiència en el consum d'energia, aigua i matèries primeres.



**Perspectiva recursos humans.** La direcció de l'empresa considera que un clima de treball positiu a les seves fàbriques és crucial per a obtenir la satisfacció dels empleats. En aquest sentit, la qualitat de l'aire a les fàbriques s'ha definit com un factor clau d'èxit en aquesta perspectiva.



Com es pot observar en la figura 4, a més de les quatre perspectives anteriors, l'empresa ha decidit afegir una nova perspectiva de no-mercat. Aquesta perspectiva inclou un únic factor clau que consisteix en l'explotació laboral infantil. La perspectiva de no mercat inclou factors socials i/o mediambientals rellevants per a l'empresa, però que no formen part del sistema econòmic o de mercat (normativa legal, legitimitat de l'empresa, etc.)



**Figura 4. Mapa estratègic amb els factors-clau d'èxit d'una empresa de fabricació de peces de roba**

Per a finalitzar, s'inclouen els indicadors proposats per l'empresa per a realitzar un seguiment dels factors clau relacionats amb els factors clau socials i mediambientals identificats per l'empresa.

Perspectiva	Factor clau	Indicadors proposats
Finances	Rendibilitat capital	Benefici / Patrimoni net
	Rendibilitat vendes	Benefici / Vendes
	Ingresos	Evolució ingressos
Client	Productes durables i no tòxics	Contaminació per pesticides en les peces
		Residus de sals de tint a base de metalls pesants
	Bona reputació social i mediambiental	Reclamacions de clients, agències de protecció de clients, ONGs, etc.
Processos	Residus tòxics en els productes	Contaminació per pesticides en les peces
		Residus de sals de tint a base de metalls pesants
	Control de qualitat compres	Nivell de contaminació dels pre-productes

	Ús de substàncies tòxiques en la producció	Ús de sals de tint basats en l'ús de metalls pesants
		Ús d'agents de tint basats en clor
		Contaminació per pesticides
	Eficiència en el consum d'energia, aigua i materials	Consum d'aigua de rentada i processos de tint
		Consum d'energia en els processos de tint i ebullició
No-mercat	Treball infantil	Treballadors dels proveïdors del Sud-est d'Àsia
Recursos humans	Salut i seguretat dels empleats	Emissions de components volàtils orgànics

## 8. Conclusions

De tot l'exposat es dedueix que el QCI pretén anar més enllà del clàssic quadre de comandament, ja que és més que un conjunt d'indicadors que informen de la marxa dels aspectes més rellevants de l'empresa. El QCI pretén traduir l'estratègia i la missió d'una organització en un conjunt d'indicadors que informen de la consecució dels objectius. A més, i aquesta és una de les principals contribucions d'aquest instrument, es pretén identificar les relacions causa-efecte que provoquen els resultats obtinguts. Per tant, es tracta d'obtenir informació rellevant sobre les principals variables que poden portar a l'èxit de l'organització. També és molt útil per a comunicar l'estratègia a tota l'organització i perquè els objectius de cada empleat siguin coherents amb els de la pròpia empresa. Altres aportacions del QCI que s'han ressaltat tenen a veure amb el seu potencial com a instrument de formació, de millora contínua i de revisió de l'estratègia.

L'adaptació del QCI als aspectes relacionats amb la sostenibilitat empresarial, és important per a poder integrar en una única eina de gestió els aspectes econòmics, socials i mediambientals que influeixen en l'èxit de l'empresa. Aquesta adaptació constitueix un repte important per a totes les empreses, però sobretot per a aquelles que tenen com a objectiu la millora del benestar de les persones, i la lluita contra el canvi climàtic, a més de la generació de riquesa per als seus accionistes.

En aquesta nota tècnica, s'ha analitzat el QCI des de la perspectiva de la generació de riquesa. Resumint, d'una banda, el QCI és una eina de gran utilitat per a qualsevol organització que desitgi millorar els seus instruments de control de gestió, en el seu

sentit més ampli. D'altra banda, el QCI pot contribuir a relacionar entre sí els diferents factors-clau que poden generar millores per a l'empresa.

### **Referències bibliogràfiques.**

ACCID (2013): "Manual del Controller", ACCID-Profit, Barcelona.

Blanco, F. (1976): "El control integrado de gestión", Limusa, Mèxic.

Carenys, J. i Falguera, J. (1997): "El quadre de comandament un document informatiu per a la presa de decisions i la bona gestió", Barcelona Management Review, maig-agost.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., i Wagner, M. (2002): "The sustainability Balanced Scorecard—theory and application of a tool for value-based sustainability management". In Greening of Industry Network Conference, Gothenburg (Vol. 2).

Kaplan, R.S. i Norton, D.S. (1992): "The Balanced Scorecard—Measure sThat Drive Performance", Harvard Business Review, setembre-octubre.

Kaplan, R.S. (2010): "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business Review, Working Paper, 10-074.

Kaplan, R. S., i Mc Millan, D. (2020): "Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies". Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, (21-028).