

El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias.

M. E. Albert Díaz, M. Hernández Torres.

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE),
Facultad de Ingeniería Industrial,
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
Tel: 2663533, 2607585, E-mail: cetdir@ind.cujae.edu.cu

(Recibido el 11 de Enero de 2004, aceptado 14 de Febrero de 2004).

Resumen.

En este artículo se muestra el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para la implementación y control estratégico, pero se plantea que por sí sola no es suficiente para el logro de la participación real de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones para el alcance de la visión.

Palabras claves: Control de gestión.

1. Introducción.

El Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME) se encuentra enfrascado en la introducción de la Dirección por Objetivos y la Dirección estratégica, para ello necesita del conocimiento de algunas herramientas que le pueden ayudar en este proceso.

Con el Proceso de Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana se otorgan facultades, y se establecen políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores con el objetivo central de incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa.

Pero en este proceso, en algunas empresas, se ha incurrido en deficiencias fundamentales que han impedido el alcance de los resultados previstos, entre ellas se presentan:

- No se tienen en cuenta las estrategias en el proceso, como guías que marcan el rumbo a seguir y le dan sentido de orientación, observándose en la práctica de nuestras empresas tendencias de visión a corto plazo, donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico.
- No se involucran a todos los trabajadores en el proceso o se involucran de una manera formal y no son otros que los trabajadores los que llevan a cabo este proceso con su saber, su querer hacer y su poder hacer, después se observa como resultado, organizaciones con el proceso de perfeccionamiento empresarial aprobado y que no han llevado a cabo los cambios previstos en el expediente y con los mismos o más problemas que tenían antes, porque ahora se les suma el problema del

incremento salarial que gravita contra el incremento de la utilidad sino se produce un incremento real de la productividad de los trabajadores.

- Han abordado el proceso con un enfoque funcional tanto en la etapa de diagnóstico como en la de elaboración del expediente o proyección de soluciones, lo que trae consigo que las diferentes subdivisiones luchen por el alcance de los resultados de su área y se olviden de que todos existen con único objetivo que es crear valor para el cliente y la sociedad y que se deben integrar para el logro de los resultados finales de la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que contribuye a la solución de estas problemáticas.

2. Desarrollo.

En este artículo se trata el CMI como una herramienta de Control de Gestión estratégico, que contribuye a alinear los esfuerzos de cambio en torno a la estrategia planteada.

Características principales:

- Está compuesto por indicadores de control sobre la red de los procesos críticos.
- Mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización
- Proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la Empresa

- Aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la Empresa alcanzar sus metas
- Prepara la base para discutir la forma en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la Empresa
- Puede facilitar el aprendizaje como individuo o como Empresa

La construcción del Tablero (ver figura No.1) se basa en la teoría de Kaplan y Norton, de la relación causa-efecto entre diferentes dimensiones o perspectivas de una organización, la dimensión financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento, planteándose que se obtendrán buenos resultados económico-financieros si se logra la satisfacción del cliente y que esto se obtiene con una mejora de los procesos de la organización, y que en definitiva esta mejora se alcanza con un alto nivel de motivación de los empleados capacitados y con los medios necesarios para poder ejecutar los procesos con calidad, y se cierra el ciclo en el enlace de la dimensión económico financiera con la dimensión de crecimiento y desarrollo porque si no se tienen recursos no se podrá invertir en lo necesario para lograr una satisfacción del hombre que permita se eleve su desempeño.

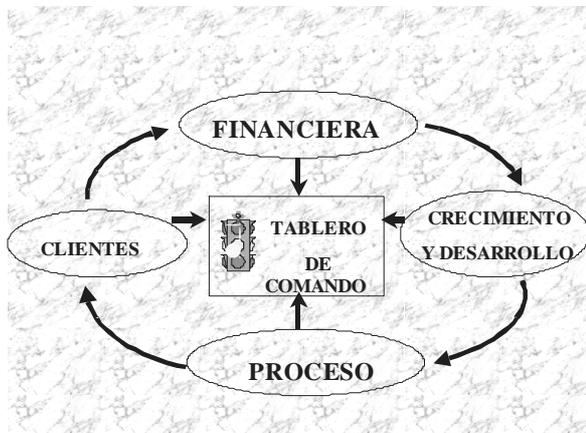


Figura 1. Esquema del tablero de comando.

En el tablero se simboliza con los colores del semáforo el estado de cada indicador y por tanto del objetivo estratégico correspondiente para la toma de medidas con carácter preventivo, el verde indica que el indicador se comporta correctamente, el amarillo que hay que estar alerta y el rojo indica que hay problemas que dificultan el logro de la estrategia trazada.

La perspectiva financiera debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas.

Las medidas y objetivos financieros juegan un doble papel:

- Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia
- Sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, los procesos de desarrollo de la Empresa deben ir guiados en esta perspectiva. (Figura No.2).

Se identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir, que representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa.



Figura .2

Permite medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados, esta es la clave para desarrollar objetivos e indicadores para esta perspectiva.

Se entiende por propuestas de valor a los clientes, aquellos atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Conjunto común de atributos de estas propuestas:

- De productos y/o servicios (Funcionalidad, precio, calidad)
- La relación con los clientes (Entrega del producto y servicio al cliente, respuesta y plazo de entrega)
- Imagen y prestigio (Factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa)

Es importante tener en cuenta que una organización que se centra en las ganancias puede obtener ganancias máximas en un futuro cercano, pero aquella que se centra en su reputación, a la postre generará el mayor rendimiento para sus inversionistas.

La perspectiva del proceso interno define los procesos claves de la cadena de valor que entregan a los clientes soluciones a sus necesidades.

La gestión de procesos se orienta a identificar los procesos claves y centrar en ellos los recursos y los esfuerzos de mejoramiento, esta es la base sobre la que se sustenta la organización para alcanzar los objetivos marcados y luego estos objetivos son el patrón para evaluar el nivel de desempeño, o sea, el grado en que los resultados de la organización se corresponden con los objetivos previamente fijados.

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional que representan inductores para lograr resultados en las demás perspectivas.

Visto así el Tablero de mando refleja el procedimiento de captación, organización y análisis de la información, para vincular los resultados deseados, contenidos en los factores de éxito, con las variables de proceso que los condicionan. Constituye la red de caminos que conectan las estrategias de la organización con las decisiones locales del día a día. El **TABLERO de MANDO** es el sistema de información significativa para tomar

decisiones al gestionar el proceso de perfeccionamiento en la empresa. (Ver figura 3)

Procedimiento seguido para la construcción de un Cuadro de Mando Integral.

El procedimiento toma como punto de partida la existencia de una **formulación estratégica**, visión, misión, objetivos estratégicos.

Paso 1. Definición de la oferta de valor al cliente

Se definen aquellos atributos que le van a permitir a la organización distinguirse de la competencia.

Paso 2. Definición de los procesos claves

Se definen aquellos procesos de la organización que garantizan la oferta de valor, que son aquellos que comienzan y terminan con el cliente, y se caracterizan por ser transfuncionales, para ello es posible el empleo de diferentes técnicas: mapeo de procesos, la matriz de impactos cruzados, diagrama causa-efecto, etc.

Paso 3. Elaboración del mapa estratégico de objetivos

Una vez definida la oferta de valor y los procesos claves se comienza con la construcción del mapa estratégico de objetivos, con la generación mediante trabajo en grupo de las relaciones causa efecto de los objetivos estratégicos por perspectivas del CMI.



Figura 3.

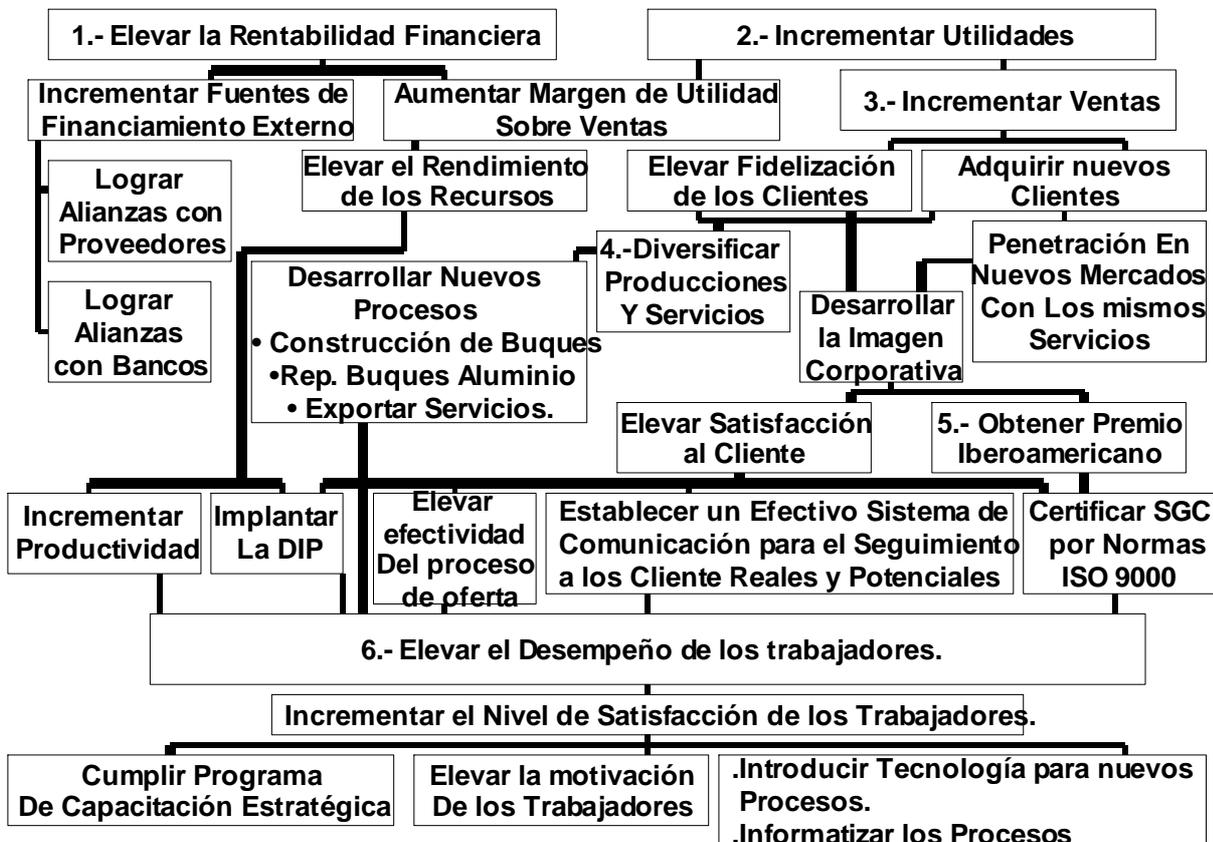


Figura 4.

Paso 4. Definición de indicadores por objetivo estratégico

A cada uno de los objetivos definidos en el mapa estratégico se le asocia uno o dos objetivos de manera tal que el total de indicadores de control sea una cifra limitada, se aconseja un valor de 25 indicadores.

Paso 5. Construcción del árbol de indicadores estratégicos

Los indicadores se enlazan en una relación causa efecto en correspondencia con las intenciones estratégicas.

Paso 6. Definición de la expresión de cálculo, base de comparación y frecuencia de control de cada indicador

Es importante tomar la información de la competencia como referencia.

Paso 7. Definición del flujo informativo

Se define cuáles son las fuentes de información necesarias para el cálculo del indicador, en caso de no existir se debe incorporar al sistema de información primario, si esto resulta muy costoso se diseña otro indicador, se define además quién es el responsable de cada uno de los indicadores.

Paso 8. Diseño del sistema para el procesamiento de la información

Esta etapa contempla:

- Levantamiento de los diferentes sistemas informáticos existentes en la empresa para el procesamiento y análisis de la información.
- Búsqueda de sistemas que permitan el acceso a la información de manera integral y desde la misma fuente de manera tal que se facilite el proceso de toma de decisiones.

Paso 9. Control sistemático

El control y análisis de cada indicador y su relación causa-efecto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos debe hacerse de forma sistemática, se recomienda que se ejecute trimestralmente (Ver figura No 4).

El proceso de elaboración de los CMI de los restantes niveles de la organización (Unidad Estratégica de Negocios, procesos y personal) se recomienda comience una vez definido el mapa estratégico de objetivos empresariales, antes de precisar los indicadores y posteriores pasos con el fin de poder realizar un proceso de construcción y ajuste de arriba abajo y de abajo a arriba, buscando la correspondencia entre los objetivos

estratégicos de los diferentes niveles. Para ello se recomienda el empleo de matrices de relaciones causa efecto, que pueden ser procesadas con el empleo de la matemática Fuzzy.

Con el empleo de este procedimiento de construcción el CMI permite el despliegue y el monitoreo de la estrategia en toda la organización, pero no logra en plenitud la participación real en el proceso de toma de decisiones empresariales, al ser un proceso que se construye mayoritariamente de los niveles superiores de la organización a los inferiores, entonces ¿Cómo se logra que verdaderamente todos los miembros de la organización tengan posibilidad real de aportar sus ideas?, para lograr este objetivo es de mucha utilidad el empleo de la Matriz OVAR como herramienta de Control de Gestión pero en los niveles táctico operativo, que permite la conexión de las decisiones operativas con las estratégicas en función del alcance de la visión.

3. Conclusiones.

- En las organizaciones cubanas se ha avanzado en la planeación estratégica, pero aún falta mucho por hacer en las fases de la implementación y el control, fundamentales para la dirección estratégica, por lo que se hace necesario el uso de herramientas que faciliten la introducción de estas fases y que permitan la participación plena de los trabajadores como principales promotores del cambio organizacional, ya que se observa un interés general por parte de las direcciones en estos aspectos pero se tiene desconocimiento de cómo lograrlo. El tablero de Comando por si solo no garantiza el alcance de estos objetivos, lo cual se logra cuando se combina su uso con el empleo de la matriz OVAR.
- Se evidencia además que se hace necesario abordar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde la etapa de diagnóstico con un enfoque de proceso que permita el mejoramiento continuo de la organización enfocado al cliente que permita el incremento de su competitividad.

4. Bibliografía.

1. Colectivo de autores. Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos cinco días. ESADE, España, 1999
2. Colectivo de autores: Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas. MES, Ciudad de La Habana, mayo del 2001.
3. Colectivo de autores. Dirección Estratégica Integrada: Conceptualización en las condiciones de Cuba. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE). Ciudad de La Habana, 2003.
4. Colectivo de autores de la CUJAE y de la Empresa ASTICAR Integración estratégica: la experiencia de ASTICAR (Segunda Parte: El Proyecto de Cambio), Ciudad de La Habana, 2002.
5. Hernández Maritza y García Juan: Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001.
6. Hernández, Maritza y Albert, María Elena. Dirección Estratégica Integrada: Herramienta el tablero de comando de la empresa. CETDIR. Ciudad de la Habana. 2002
7. Informe sobre el Taller de Liderazgo e Integración Estratégica con los consultores norteamericanos. MES, Ciudad de La Habana, 12 de mayo de 2001
8. Jordán H., Michel Fiol, Control de gestión. DEADE, Comisión Europea, 2002/2003.
9. Kaplan R. y Norton D. Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. 1996
10. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith: El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana, noviembre 2000.

The Balanced Scorecard for the implementation and the strategic control.

Abstract.

In this article the Balanced Scorecard is shown as a tool for the implementation and strategic control in the decisions, it is stated that only by this mean is not enough for the achievement of the real participation of workers in the process of taking decisions to reach the vision.

Key words: Management control.