

## **MONOGRAFIA**

**Título:** Análisis de la Metodología RECIT para el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral.

**Autores:**

- Dr. C. Vladimir Vega Falcón (Universidad de Matanzas, Cuba)
- Dr. C. Jordi Balagué i Canadell (Universidad de Girona, Cataluña, España)
- MSc. Roxana F. Arce Rubal´(Hotel Bella Costa, Varadero, Cuba)
- Dr. C. Roberto A. Frías Jiménez (Universidad de Matanzas, Cuba)

**Introducción:**

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) deriva del término francófono "Tableau de Bord" que, traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

Los creadores del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (enero-febrero, 1992). Luego, el mundo empresarial y académico se puso este tema en el punto de mira, convirtiéndose en la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta del control de gestión que permite ofrecer a los distintos miembros de una organización una variada información de manera periódica, al objeto de lograr una visión rápida y completa de la situación en la que se encuentra la organización o cualquier subdivisión de ésta, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos establecidos por la organización que le permitan obtener ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Es un instrumento que facilita a la dirección de las empresas su administración de modo eficiente y equilibrado hacia el éxito competitivo, permitiendo comunicar y traducir a todo el personal, cuál es la visión, la misión y la estrategia de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos utilizando mediciones de desempeño que permitan mejorar su actuación en todas las áreas de su negocio, controlados por medio de los indicadores de gestión, buscando siempre un valor añadido para los accionistas, los clientes y los empleados.

En los últimos años han surgido diversas metodologías encaminadas a diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral, pero nos enfrentamos ante un problema: las metodologías que existen para diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral no permiten establecer un adecuado posicionamiento competitivo, no detallan el tratamiento estadístico a utilizar, ni el proceso de selección de expertos, así como carecen de explicitar el compromiso de la Alta Dirección.

Teniendo en cuenta el problema antes señalado, es que surge la Metodología RECIT (2005), la cual es analizada en la presente monografía.

## **Desarrollo:**

A través del desarrollo evolutivo del Cuadro de Mando Integral, han existido diversas metodologías para su diseño e implementación. Entre ellas se encuentran las siguientes:

1. Amat Salas & Dowds (1998)<sup>1</sup>
2. AECA (1998)<sup>2</sup>
3. Kaplan y Norton (1999)<sup>3</sup>
4. Olve, Roy y Wetter (2000)<sup>4</sup>
5. Biasca y López (2002)<sup>5</sup>

## **Breve descripción de metodologías de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral**

### **• Metodología de Amat Salas & Dowds (1998)**

Las fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral planteada por estos autores son las siguientes:

1. Formulación de la estrategia.
2. Identificación de los factores clave de éxito de la empresa.
3. Selección de indicadores.
4. Formulación del Cuadro de Mando Integral.
5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.
6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

### **• Metodología de la AECA (1998)**

Las fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral planteada por estos autores son las siguientes:

1. Identificación de los factores clave.
2. Establecimiento de los objetivos.
3. Determinación de las actividades clave.
4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias:
  - Identificación de los emisores de la información.
  - Identificación de los usuarios de la información.
5. Identificación y elección de la tecnología.
6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.

### **• Metodología de Kaplan y Norton (1999)**

---

<sup>1</sup> Amat Salas, O. & Dowds J. "Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral". Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, No. 22 (marzo-abril). España 1998.

<sup>2</sup> López Viñegla, A. [1998]: El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. Monografías AECA, Madrid.

<sup>3</sup> Kaplan, R.S. & Norton, D.P. "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". 3ª Ed., Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999.

<sup>4</sup> Olve, Nils-Göran, Roy, Jan y Wetter, Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona. pp. 62-99.

<sup>5</sup> Biasca, R.E. "Performance Management:" Los diez pasos para construirlo", en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia>.

Kaplan y Norton (1999) proponen las siguientes fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral:

- I. Definir la arquitectura de la medición:
  - Seleccionar la unidad de la organización adecuada.
  - Identificación de los vínculos entre la corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios.
- II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:
  - Realizar la primera ronda de entrevistas
  - Sesión de síntesis.
  - Taller ejecutivo: 1ra ronda.
- III. Seleccionar y diseñar indicadores:
  - Reuniones de subgrupos
  - Taller ejecutivo: 2da ronda
  - Construcción del plan de implementación:
  - Desarrollo del plan de implementación.
  - Taller ejecutivo: 3ra ronda.
  - Finalizar el plan de implementación.

- **Metodología de Olve, Roy y Wetter (2000)**

Olve, Roy y Wetter, proponen una metodología basada en once pasos, que comentamos a continuación:

Paso-1: Definición y descripción del sector. Papel de la empresa

Paso-2: Establecimiento de la visión empresarial

Paso-3: Definición de las perspectivas

Paso-4: Desglose de la visión y formulación de metas estratégicas generales trabajar.

Paso-5: Identificación de factores críticos

Paso-6: Desarrollo de indicadores e identificación de la relación causa-efecto

Paso-7: Establecimiento del Cuadro de Mando Integral al más alto nivel

Paso-8: Desglose del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad organizativa

Paso-9: Formulación de metas

Paso-10: Desarrollo de un plan de acción

Paso-11: Implementación del Cuadro de Mando Integral

- **Metodología de Biasca y López (2002)**

Estos autores plantean las fases siguientes para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral:

- I. Orientación al diseño:
  - Empresa, negocio, fórmula de éxito.
  - Los gerentes y los conceptos de management.
- II. Arquitectura de indicadores:
  - El tablero de comando para la alta dirección.
  - Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel.
  - Remuneración variable transformación empresarial.
  - Fórmula de cálculo.
  - Benchmarking, comparaciones, representación gráfica.
- III. Informática:
  - Sistemas de Información Gerencial.
- IV. Utilización:

- Comunicación y capacitación.
- Integración con toda la empresa y sus procesos.

### **Propuesta de metodología RECIT (2005)**

En la presente monografía proponemos analizar la metodología creada en el año 2005 por los autores Vega y Balagué<sup>6</sup>, la cual ha sido aplicada en diferentes organizaciones tanto en Cuba como en España.

Esta metodología de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral propone desarrollar cinco grandes fases:

#### **FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral**

1. Compromiso de la Alta Dirección.
2. Capacitación del personal.
3. Diseño y comunicación de la política de incentivos.
4. Selección de agentes relacionados con la organización
5. Selección de expertos.

#### **FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización**

1. Establecimiento, modificación o confirmación de la MISIÓN.
2. Análisis estratégico de la situación actual<sup>7</sup>.
3. Establecimiento de la VISIÓN.
6. Establecimiento del Problema estratégico general.
7. Propuesta de solución al Problema estratégico general.

#### **FASE 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral**

1. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
2. Diseño del MAPA ESTRATÉGICO.
3. Diseño del Cuadro de Mando Integral.

#### **FASE 3: Diseño del Sistema de Información**

1. Definición sobre quién crea suministra y accede a la información.
2. Definición sobre cuando se crea y suministra la información.
3. Definición sobre cómo se crea y suministra la información.

#### **FASE 4: Implementación del Cuadro de Mando Integral**

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana.
2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.
3. Implementación de la política de Incentivos.

A continuación se caracteriza brevemente el contenido de las fases antes mencionadas:

#### **FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral**

##### **1. Compromiso de la Alta Dirección.**

Se considera Alta Dirección a los máximos responsables de la organización, a los cuales se compromete con el futuro diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, una vez que en sesión/sesiones de trabajo se les argumenta de forma general el concepto e importancia de esta herramienta estratégica.

<sup>6</sup> Miembros del Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), radicado en la Universidad de Girona, Cataluña, España.

<sup>7</sup> La prioridad entre esta fase y la siguiente está en función del criterio de quien aplique el proceso de implementación.

Dentro de la Alta Dirección deben destacarse los aspectos siguientes:

- Composición.
- Estructura (capacidad de decisión y de ejecución).
- Nivel de implicación con el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

En esta propia etapa la Alta Dirección una vez comprometida debe designar la persona (no teniendo necesariamente que formar parte de la Alta Dirección), que constituirá el máximo responsable del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

La persona seleccionada para esta responsabilidad debe tener como atributos individuales: elevado nivel técnico, alto sentido de pertenencia y una basta experiencia en la actividad que desempeña.

Esta persona será la encargada de elaborar un cronograma que defina claramente para cada fase y etapa, el momento de realización de las mismas, el cual debe ser aprobado por la Alta Dirección.

## **2. Capacitación de todo el personal.**

Esta etapa se caracteriza por capacitar en materia de Cuadro de Mando Integral a todo el personal de la organización (incluida la Alta Dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema), para el nivel en que se vaya a diseñar e implementar el mismo, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

La persona designada en la etapa anterior definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. Debe considerarse el apoyo de un consultor o experto en el tema que sea externo a la organización.

## **3. Selección de agentes relacionados con la organización.**

Los agentes relacionados son aquellas personas, grupos de personas, u organizaciones, que están dentro o fuera de la organización objeto de análisis y que de una forma u otra están relacionadas con la misma.

Teniendo en cuenta que desde la etapa 1 existe el compromiso de la Alta Dirección y que en la etapa 2 esta fue capacitada en materia de Cuadro de Mando Integral, es ella la encargada de seleccionar los agentes relacionados con la organización.

## **4. Diseño y comunicación de la política de incentivos.**

La Alta Dirección diseñará la política de incentivos, que estará estrechamente vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos que emanen del Cuadro de Mando Integral, siendo comunicada la misma a todo el personal.

## **5. Selección de expertos.**

Dentro de los agentes relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se seleccionan los expertos encargados del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Se entiende por **Experto**, al individuo o grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia.

En esta metodología la competencia de los expertos se determina por el coeficiente de competencia, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente de competencia se calcula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka); \text{ donde:}$$

Kc es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la valoración del propio experto.

En la determinación de este coeficiente se proponen 10 características que debe cumplir un experto, valorando la importancia que le confiere a cada característica. Este coeficiente de conocimiento se determina a partir de la suma del valor de la importancia asignada a cada característica seleccionada por el experto.

$K_a$  es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta: Alto, Medio, Bajo.

En la puntuación de cada fuente se pone a criterio del experto la estimación de la puntuación correspondiente en cada una de las fuentes de argumentación, partiendo de una ponderación predeterminada correspondiente a la puntuación de la magnitud de la escala definida, dada por el experto.

El coeficiente de competencia ( $K$ ) debe estar en el rango  $0.6 \leq K \leq 1$ , para elevar el nivel de selección de los expertos.

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos (se deberá definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema).
- Confección del listado de expertos.
- Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación.

La cantidad de expertos a elegir debe ser menor o igual a  $\alpha \times n$ , donde  $\alpha$  es un número comprendido entre 0.1 y 1, y  $n$  son los elementos que identifican un determinado objeto de estudio, de acuerdo con Cuétara<sup>8</sup>.

En la elaboración del listado de expertos se hace un estudio de la calidad de cada uno de ellos y se considera su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de colaboración. Se incluyen expertos internos (pertenecientes a la organización) y/o externos, pertenecientes a instituciones académicas o empresariales.

A continuación se les realiza la invitación oficial explicándoles el objetivo que se persigue y en qué consiste el trabajo; se les entrega el cuestionario sobre los datos personales y la competencia que poseen, como se muestra en el Anexo1. Una vez obtenida la respuesta se determina el listado final de expertos después de lo cual se le informa al especialista sobre su inclusión en el peritaje.

### **Tratamiento estadístico de la información**

Teniendo en cuenta la complejidad y profundidad del tratamiento estadístico utilizado en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se hace necesario caracterizar los diferentes métodos y herramientas utilizadas a tales efectos, los cuales se describen a continuación:

Según (García y Cuétara)<sup>9</sup>, existen diferentes métodos de toma de decisiones multicriterios para determinar el peso relativo de diferentes elementos sobre la base de juicios subjetivos, entre los que se encuentran:

- Método de comparaciones de criterios por parejas (Triángulo de Füller).
- Método de Saaty.
- Método de votación directa.
- Método de ordenación por prioridades.
- Método de expertos.

---

<sup>8</sup> Referenciado por Vila Rodríguez, Vania y Vega Falcón, Vladimir. 2002. Tesis de Diploma: "Propuesta de medición del Capital Intelectual en instalaciones hoteleras". p. 68.

<sup>9</sup> Referenciado por Vila Rodríguez, Vania y Vega Falcón, Vladimir. 2002. Tesis de Diploma: "Propuesta de medición del Capital Intelectual en instalaciones hoteleras". p. 70.

El **Triángulo de Füller** es una técnica que permite ir calculando el grado de importancia de los elementos pareados entre sí, o sea, conocer el peso específico de las variables comparadas.

El de **Saaty** es una técnica que está dentro de la clase de escalas de razón o proporción, pues siempre estima el valor de la alternativa u objetivo, en razón o comparación por pares, se elabora con el objetivo de desarrollar las prioridades de los diferentes indicadores a utilizar, según criterios de expertos. De esta manera, el decisor no sólo especifica cuál de ellas prefiere, sino además evaluar en qué magnitud es preferida, de acuerdo con una escala previamente especificada y su opinión con respecto a la importancia relativa de cada criterio en términos de su contribución al logro de la meta global. La información que se procesa en la matriz de comparaciones pareadas constituye una modificación de (Frías y Cuétara)<sup>10</sup>, realizada a la metodología de Oñate, Ramos y Díaz, 1988<sup>11</sup>.

El **método de votación directa** consiste en asignar un valor de prioridad, ponderación o importancia a un conjunto de criterios, indicadores o variables. Sobre la base de la definición de una escala numérica generalmente comprendida entre [0,1], la cual es asumida por los expertos o especialistas involucrados en la monografía.

El **método de ordenación por prioridades** es la técnica escogida para el desarrollo de la presente monografía. Este procedimiento se realiza para determinar la importancia o ponderación de los diferentes indicadores en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

En el **método de expertos** se elabora una matriz de evaluación de expertos, en la cual se establece que j es la cantidad de indicadores a ponderar en una escala de 1 a n. Se considera el indicador más importante al que se le da valor 1 y menos importante al que se le asigna valor n, y la cantidad de expertos, es representada por i. La sumatoria de los criterios de expertos para cada indicador se representa por Pj. La ponderación de cada indicador es representada por Vj y se calcula por la siguiente fórmula:

$$V_j = \frac{P_j}{\sum_i \sum_j \text{Total}}$$

- La sumatoria de las ponderaciones de los diferentes indicadores ( $\sum V_j$ ) debe ser igual a 1.

Con la información recopilada se procesan los datos utilizando el Modulo Expertos mediante el software Decisoft 2000<sup>12</sup> y se determina el coeficiente de competencia K del experto al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario.

## **FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización.**

### **1. Establecimiento, modificación o confirmación de la Misión.**

La **Misión** es la descripción de la razón de ser de la empresa; o sea, para qué existe la organización, en que negocio estamos.

<sup>10</sup> Referenciado por Vila Rodríguez, Vania y Vega Falcón, Vladimir. 2002. Tesis de Diploma: "Propuesta de medición del Capital Intelectual en instalaciones hoteleras". p. 70.

<sup>11</sup> Referenciado por Vila Rodríguez, Vania y Vega Falcón, Vladimir. 2002. Tesis de Diploma: "Propuesta de medición del Capital Intelectual en instalaciones hoteleras". p. 70.

<sup>12</sup> Software Decisoft versión 1.0. Elaborado por Ernesto Quiñonez Puentes y Ronel Alvarez Rodríguez. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 2000.

De acuerdo con Kaplan y Norton

**Aspectos que debe reflejar una Misión:**

1. Ámbito de Identidad. ¿QUIÉNES SOMOS?
2. Ámbito de Producto / Servicio. ( sobre todo el servicio que brinda y no el producto que vende ) ¿PARA QUE?
3. Ámbito de Mercado. ¿PARA QUIÉN?
4. Ámbito Geográfico. ¿DÓNDE?
5. Ámbito Tecnológico. ¿CON QUE?
6. Capacidades Distintivas. ¿QUÉ ES LO GENUINO, UNICO?
7. Filosofía. ¿QUÉ CONCEPCIONES NOS GUIA?
8. Compromiso con la Sociedad. ¿QUÉ APORTE SOCIAL HACEMOS?

**Características de la Misión:**

1. Debe cumplir la función de orientación hacia el exterior y hacia el interior.
2. Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.
3. Debe ser creíble.
4. Ser simple, clara y directa.
5. Debe ser motivadora.
6. Debe ser original.
7. Debe ser objetiva.
8. Debe ser revisada periódicamente.

**2. Análisis estratégico de la situación actual.**

**Análisis histórico de la entidad: ¿De dónde venimos?**

Objetivo: Identificar los fundamentos sobre los que se ha construido el presente y sobre los que se puede construir el futuro de la entidad. En concreto, se pretende identificar y relacionar los logros fundamentales y los cambios importantes y sus principales factores desencadenantes que se han dado en la organización.

Pasos:

- 1 Representar en un gráfico los acontecimientos más importantes ocurridos en la organización, tanto positivos (cimas) como negativos (valles), otorgando una puntuación de 0 (muy negativo) a 5 (muy positivo).
- 2 Listarlos.
- 3 Identificar la razón por la que son acontecimientos importantes.
- 4 Intentar identificar patrones que relacionen los acontecimientos positivos entre ellos para ver si ponen de manifiesto algunos puntos fuertes de la organización.
- 5 Intentar identificar patrones que relacionen los acontecimientos negativos entre ellos para ver si ponen de manifiesto algunos puntos débiles de la organización.
- 6 Reflexionar sobre si los patrones identificados podrían tener alguna relación con las posibles expectativas de futuro para la organización.

**Análisis y diagnóstico de la situación actual: ¿Dónde estamos?**

Objetivo: caracterización y posicionamiento en los negocios actuales.

Pasos:

1. Análisis de la organización:
  - 1.1. Descripción del modelo vigente: características y tipos de oferta y de demanda.
  - 1.2. Recursos y capacidades disponibles en la actualidad para el sector en el territorio.
  - 1.3. En el caso en que sea posible cambiar el modelo futuro, ¿en qué sentido se cambiaría?

2. Identificación de los factores de competencia a tener en cuenta actualmente en el sector en el territorio.
3. Identificación de los competidores actuales.
4. Identificación de los cambios claves del entorno macroeconómico.
5. Identificación de los Factores Claves de Éxito (FCE) vigentes.
6. Descripción de los objetivos vigentes para la entidad.
7. Descripción de la estrategia seguida en base a los FCE identificados y los objetivos vigentes.
8. Establecimiento del perfil estratégico actual de la organización (posicionamiento en base a los factores de competencia identificados), estableciendo una puntuación de 0 (muy negativa) a 5 (muy positiva).
9. Establecimiento del perfil estratégico de los competidores (posicionamiento en base a los factores de competencia identificados), estableciendo una puntuación de 0 (muy negativo) a 5 (muy positivo).
10. Diagnóstico de la situación actual (Matriz DAFO).

### **3. Establecimiento de la visión.**

**Establecimiento de la visión y de la estrategia a seguir: ¿A dónde queremos llegar?**

**Objetivo:** establecimiento y caracterización de los negocios en los que competirá y se posicionará la organización en el futuro.

#### **Pasos:**

1. Establecimiento de los escenarios futuros deseados (visión = sueño) en el ámbito de la organización.
2. Establecimiento de los escenarios futuros previstos, suponiendo el mantenimiento de la estrategia actual y un entorno similar.
3. Establecimiento de la diferencia (GAP estratégico) entre el futuro deseado y el previsto.
4. Identificación de los factores de competencia futuros.
5. Identificación de los FCE futuros.
6. Establecimiento de los objetivos futuros para la entidad.
7. Establecimiento de la estrategia a seguir en base a los FCE identificados y a los objetivos establecidos.
8. Establecimiento del perfil estratégico futuro de la organización (posicionamiento en base a los factores de competencia identificados), estableciendo una puntuación de 0 (muy negativa) a 5 (muy positiva).
9. Establecimiento del perfil estratégico futuro de los competidores (posicionamiento en base a los factores de competencia identificados), estableciendo una puntuación de 0 (muy negativo) a 5 (muy positivo).

### **4. Establecimiento del Problema Estratégico General.**

La definición del problema estratégico general se apoya en los resultados de la matriz DAFO y se sustenta en la reflexión siguiente: si las amenazas se materializan o agudizan y persisten las debilidades de la organización, no podría aprovecharse las fortalezas para optimizar plenamente las oportunidades dadas por el entorno en función de darle cumplimiento a la misión trazada.

### **5. Propuesta de solución al Problema Estratégico General.**

La propuesta de solución al problema estratégico general también se apoya en los resultados de la matriz DAFO y emana de la reflexión siguiente: si se utilizan plenamente las fortalezas propias de la organización y se optimizan las oportunidades que facilita el entorno, se eliminarían las debilidades y se

minimizarían los efectos de las amenazas derivando la correspondiente solución estratégica.

## **Fase 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral.**

### **1. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, se procede a considerar las diferentes perspectivas sobre las que se creará el Cuadro de Mando:

- **Financiera:** para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?
- **Cliente:** para tener éxito con nuestra visión ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- **Proceso Interno:** para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?
- **Aprendizaje y Crecimiento:** para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
- **Posicionamiento Competitivo:** Es útil conocer quienes son nuestra competencia directa y que lugar ocupamos dentro de estas competencias.

#### **Perspectiva Financiera:**

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

#### **Perspectiva del Cliente:**

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando Integral: Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

En primer lugar, en esta perspectiva se debe:

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.
- Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.

- En caso de un cliente industrial, determinar si el producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia.
- Descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

En segundo lugar: adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, y avanzar hacia otras perspectivas.

Entre los posibles indicadores de esta perspectiva se encuentran: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado. Debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes.

#### **Perspectiva del Proceso Interno:**

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?

Primero se tiene que identificar los procesos de la empresa en un nivel general.

El modelo llamado “Cadena de Valor” de Porter (1985), es útil para este propósito. El mismo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente.

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque del Cuadro de Mando Integral, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

#### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo utilizando las capacidades y tecnologías actuales.

En esta perspectiva la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de que modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. Cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

#### **Posicionamiento Competitivo:**

En la presente monografía se expone una **quinta perspectiva**, vinculada al **Posicionamiento Competitivo**.

Sin pretender entrar en contradicciones con la creciente experiencia académica y empresarial, que se viene desarrollando vertiginosamente en los últimos años, en cuanto al desarrollo del Cuadro de Mando Integral; la **perspectiva de Posicionamiento Competitivo** dará una visión más detallada de la competitividad empresarial a través del benchmarking, permitiendo interrelacionar las cuatro perspectivas básicas con los factores de éxito que llevarán a la empresa a lograr una mayor competitividad (ver figura 1).

Esta quinta perspectiva que se propone, está formada por los factores clave del éxito de las perspectivas básicas, que contribuyan a un mejor posicionamiento, garantizando que la visión estratégica empresarial no se limite al marco intraempresarial, sino que se extienda al entorno competitivo del negocio en cuestión.

La selección de los factores clave de éxito en esta perspectiva, resulta un poco compleja, pues debe centrarse en lo que realmente es importante para el cumplimiento de la visión y marca diferencias en la competencia. Los indicadores en esta perspectiva tienen que ser medibles competitivamente para poder hacerse comparaciones al respecto.

**Figura 1: Propuesta de perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: elaboración propia.

## 2. Diseño del MAPA ESTRATÉGICO.

En fases anteriores se declara la misión, visión y estrategia para la empresa, por lo que podemos en esta etapa pasar a diseñar el mapa estratégico, que fue descrito con anterioridad en el capítulo I y que de acuerdo con Kaplan y Norton<sup>13</sup> "el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor".

El mapa es una representación visual de la estrategia, nos da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para describir la estrategia, en cada organización el mapa se adapta a sus objetivos estratégicos particulares.

<sup>13</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2004. "Mapas Estratégicos" pp. 61. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Los objetivos de las perspectivas del mapa estratégico nos dan los indicadores necesarios para diseñar el Cuadro de Mando Integral en la fase siguiente.

### **3. Diseño de Cuadro de Mando Integral.**

#### **Establecimiento de objetivos por perspectivas con relaciones causa-efecto.**

En la fase 1 etapa 3 identificamos los FCE futuros, los objetivos futuros para la entidad y la estrategia a seguir en base a los FCE identificados y a los objetivos establecidos, por lo que en esta etapa definiremos estos objetivos por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y estableceremos las relaciones causa-efecto.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están relacionadas entre sí por relaciones causa-efecto.

#### **Establecimiento de los indicadores por perspectivas a partir de las relaciones causa-efecto establecidas.**

En esta etapa se establecen los indicadores por cada una de las perspectivas. El gran reto es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

#### **Desglose del Cuadro de Mando e indicadores por Unidad Organizativa.**

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el Cuadro de Mando Integral y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. Generalmente se muestran cinco niveles diferentes en la organización de una empresa: la empresa, la unidad estratégica de negocio, el departamento o función, el grupo, y el individuo. Dado que uno de los propósitos del Cuadro de Mando Integral es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

#### **Formulación de metas y desarrollo de un plan de acción.**

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿de qué modo?, ¿para qué unidades?, ¿con cuánta frecuencia?, y por supuesto, ¿quién?

Finalmente, para completar el CMI, también se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, es recomendable que el grupo de trabajo acuerde una lista, porque así se evitan muchas expectativas no manifestadas, que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han

desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

### **FASE 3: Diseño del Sistema de Información.**

#### **1. Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información.**

Todas las informaciones que forman parte del Cuadro de Mando Integral dentro del diseño del sistema de información que se crea en esta tercera fase, deben tener claridad con relación a las personas o grupos de personas encargadas de crear las mismas, suministrarlas y poder tener acceso a ellas.

La **creación** de la información se refiere a elaboración de la misma con fines de ser comunicada a través del Cuadro de Mando Integral a las personas que estén autorizadas a acceder a ellas.

El **suministro** de la información consiste en la entrega de la misma, una vez creada, poniéndola a disposición del Cuadro de Mando Integral.

El **acceso** a la información se refiere al permiso conferido a cada persona o grupo de personas de disponer de la misma a través del Cuadro de Mando Integral. El mismo depende del carácter confidencial y/o práctico de cada información.

Debe señalarse que no necesariamente la persona que crea la información es la encargada de suministrarla, pues por suministro entendemos la colocación directamente en el Cuadro de Mando Integral y no el traspaso a otra persona al margen de este.

#### **2. Definición sobre cuándo se crea y suministra la información.**

Dentro del diseño del sistema de información se debe precisar el momento puntual de crear y suministrar la información por cada responsable de la misma.

En el caso del acceso se considera que tiene un carácter temporal permanente al estar siempre disponible en el soporte informático del Cuadro de Mando Integral.

#### **3. Definición sobre cómo se crea y suministra la información**

En el diseño del sistema de información debe estar bien definida la forma en que se crea y suministra cada información por la persona o grupo de personas asignadas. Esta definición incluye la herramienta a utilizar para la medición, el procedimiento a seguir con el uso de la misma y la forma de encauzarla hacia el Cuadro de Mando Integral.

### **FASE 4: Implementación del Cuadro de Mando Integral**

En esta última fase, una vez diseñado el Cuadro de Mando Integral, se procede a la implementación del mismo, consistente en poner en funcionamiento el proceso de medición de los objetivos establecidos, comunicando sus resultados por las vías establecidas, lo que permitirá realizar comparaciones con las cifras predeterminadas. De esta forma los resultados estratégicos quedarían comunicados a toda la organización, lo que permitirá tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas.

#### **1. Desarrollo del sistema de alerta temprana.**

Partiendo de que el Cuadro de Mando Integral debe estar apoyado en un soporte informático, los expertos definirán en el mismo, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de **bien, regular y mal**, pudiendo ser representadas en colores **verde, amarillo y rojo**, respectivamente, buscando un símil con un semáforo.

Este sistema de alerta temprana facilitaría la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, agilizando el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

## 2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.

Con el apoyo del sistema de alerta temprana se podrá analizar el comportamiento estratégico de la organización, dándole prioridad a aquellos indicadores más preocupantes (colores rojos y amarillos), a través de un enfoque causa-efecto que permita profundizar en los motivos de las causas de cada desviación, sin descuidar el seguimiento de aquellos indicadores que marchen bien (color verde), sobre todos aquellos que se encuentren cercanos al límite inferior de el intervalo establecido.

## 3. Implementación de la política de incentivos.

La Alta Dirección que fue la encargada de diseñar la política de incentivos, ahora apoyará la misma con el sistema de alerta temprana para incentivar tanto a colectivos de empleados como a personas individualmente.

### **Breve comparación entre las diversas metodologías de diseño del Cuadro de Mando Integral.**

En la tabla No.1 se muestra una breve comparación de las diversas metodologías de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, resaltando aquellos aspectos diferenciadores de la metodología RECIT con respecto a cinco de las más conocidas en el mundo académico y empresarial.

En esta comparación se destacan un grupo de conceptos que aparecen muy bien detallados en la metodología RECIT y que en las otras, al menos en nuestra amplia revisión bibliográfica efectuada, no encontramos ni en el tratamiento teórico de la metodología ni en su desarrollo práctico, lo que no quiere decir que en el desarrollo de las mismas no se utilicen, al menos parcialmente, algunos de estos conceptos.

**Tabla No.1: Comparación entre las diversas metodologías de diseño del Cuadro de Mando Integral.**

| Conceptos                        | Amat Salas & Dowds | AECA          | Kaplan y Norton | Olve, Roy y Wetter | Biasca y López | RECIT      |
|----------------------------------|--------------------|---------------|-----------------|--------------------|----------------|------------|
| Proceso de selección de expertos | No se muestra      | No se muestra | No se muestra   | No se muestra      | No se muestra  | Se muestra |
| Tratamiento estadístico          | No se explica      | No se explica | No se explica   | No se explica      | No se explica  | Se explica |
| Posicionamiento competitivo      | No                 | No            | No              | No                 | No             | Si         |
| Compromiso de la Alta Dirección  | No                 | No            | No              | No                 | No             | Si         |

Fuente: elaboración propia

Al analizar el contenido de la tabla No.1, es de resaltar que en el **proceso de selección de expertos**, la metodología RECIT en su fase 0 etapa 5, detalla todo este proceso asignándole una gran importancia, dado que la calidad de la información a procesar posteriormente depende en gran medida de las

competencias profesionales y conocimientos de quienes sean considerados expertos. El resto de las metodologías no precisan acerca de este proceso.

Con relación al **tratamiento estadístico**, la metodología RECIT puntualiza cada detalle relacionado con el procesamiento de encuestas, tipos de escalas de las mismas, validez y confiabilidad, tamaño muestral, entre otros aspectos, a partir de la fase 0 etapa 5. El resto de las metodologías no precisan acerca de este tratamiento.

Relativo al **compromiso de la Alta Dirección** debe mencionarse que aparece detallado en la fase 0 etapa 1 de la Metodología RECIT, por lo cual es el punto de partida de la misma. Por su parte el resto de las metodologías no lo incluyen explícitamente.

Referente al **posicionamiento competitivo** debe decirse que es este constituye una novedosa perspectiva dentro de la Metodología RECIT, detallada en su fase 2 etapa 2, no utilizada por el resto de las metodologías a pesar de su gran importancia práctica.

### **Conclusiones:**

A través del desarrollo progresivo del Cuadro de Mando Integral, han existido diversas metodologías para su diseño e implementación, entre las que se destacan las de Amat Salas & Dowds (1998), AECA (1998), Kaplan y Norton (1999), Olve, Roy y Wetter (2000) y Biasca y López (2002), entre otras.

Independientemente a la claridad estratégica que posee cada una de estas metodologías, consideramos que dentro de un proceso de mejora continua de las mismas, debe profundizarse en la clara exposición de su tratamiento estadístico, del proceso de selección de expertos, y del compromiso de la Alta Dirección, así como debe incorporarse el establecimiento del posicionamiento competitivo.

La Metodología RECIT (2005) que aquí se expone, trata de particularizar en los señalamientos anteriores, así como detallar paso a paso, a través de fases y etapas, el tratamiento metodológico de todo el proceso de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

### **Bibliografía:**

1. Amat Salas, O. & Dowds J. "Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral". Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, No. 22 (marzo-abril). España 1998.
2. Biasca, R.E. "Performance Management:" Los diez pasos para construirlo", en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia> [Consultada en septiembre de 2006].
3. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997): "The balanced Scorecard. Una obra clave". Gestión 2000. Barcelona.
4. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero- febrero1992).
5. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (septiembre-octubre 1993).
6. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica". Harvard Business Review (enero-febrero 1996).
7. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2001. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. *The Strategy-Focused organization*". Editorial Gestión 2000. Barcelona.

8. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 1996. "Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
9. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2004. "Mapas Estratégicos". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
10. Kay, John. 1994. "Fundamentos del éxito empresarial". Editorial Ariel, S.A. Barcelona. .
11. López Viñegla, A. [1998]: El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. Monografías AECA, Madrid.
12. López Viñegla, Alfonso. 1997. "El Cuadro de Mando y la toma de decisiones. Caso práctico sobre la base de un departamento comercial". Revista "Partida Doble", Nº 75. (febrero). p.44.
13. Lopez Viñegla, A.(1998)." El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestion Empresarial, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
14. Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter," Implantando y Gestionando el Cuadro de mando Integral".Gestion 2000. Barcelona.
15. Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. 2000. "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard". Editorial Gestión 2000.Barcelona.
16. Porter, Michael E. 1989. "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, D.F. pp. 62-65.
17. Rojo Ramírez, Alfonso A. 2001. "Sistema contable y nuevas necesidades de información". Revista Legis del Contador, p.45 (julio-septiembre). Bogotá.
18. Sveiby, Karl Eric. 1997. "Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas", Editorial Gestión 2000. Barcelona.
19. Vila Rodríguez, Vania y Vega Falcón, Vladimir. 2002. Tesis de Diploma: "Propuesta de medición del Capital Intelectual en instalaciones hoteleras". p. 70.
20. Web: <http://www.ciberconta.unizar.es/>. "Cuadro de Mando. Modelo Hipermedia". [Consultada en septiembre de 2006].