EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA.

Lic. Eugenio Otto García Rodríguez[1], Ing. Guillermo Rosell Santiuste[2]

1. Organismo Estatal Empresarial de Productos Alimenticios. Martí 151ª. Colón, Matanzas

2. Sucursal 3572. Banco Popular de Ahorro. Martí 75, entre Gonzalo de Quesada y Camilo Cienfuegos. Colón. Matanzas.

(c) 2008, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

Resumen

Para todas las organizaciones es necesario trazar una estrategia que se pueda llevar a cabo para vencer las barreras que en los factores externos se encuentran influenciando negativamente sobre el entorno de la entidad, y paso a paso lograr cumplir cada objetivo fraccionado que componen la visión de la organización, dando sentido a la misma en el cumplimiento de su misión, si se ha partido de un bien concebido pensamiento estratégico, una planeación, una moderación, un plan de acción que ya puesto en marcha con un sistema de alerta temprana para dar funcionamiento a un proceso de retroalimentación como resultado clasificable para provocar y enfrentar un cambio del entorno competitivo. Generado todo este proceso de gestión empresarial que ha tenido como resultado concebir al Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para convertir los objetivos en resultados deseados por la organización.

Introducción.

En nuestro municipio las administraciones empresariales no están lejos de tener dificultades en el uso de las estrategias a utilizar para enfrentar los problemas acuciantes que se presentan a diario; ¿A dónde ir? y ¿Cómo llegar?, se hace necesario crear una estrategia para lograr este fin en todo el ámbito de las organizaciones, para mirar hacia el futuro como salto seguro de esta realidad.

Buscando solucionar las transformaciones que se presentan en cada organización, partiendo de un estado actual dentro de este entorno cada vez más competitivo y ágil en cambios, para eliminar las barreras que se interponen en la creación de un pensamiento estratégico hasta la implementación de las mismas con objetivos sencillos y coherentes para llegar a un estado deseado por parte de la organización

Desarrollo.

“ … Ver después no vale

Lo que vale es ver antes y estar preparados…”

José Martí

El desarrollo alcanzado por los organismos e instituciones en estos momentos hace inminente y necesario que cada unidad organizativa aplique la Dirección Estratégica como una filosofía de dirección. El proceso de implementación de la Dirección Estratégica ha tenido varias modelos, entre los que se pudiera señalar el propuesto por Blanco Rosales, 2000

La Dirección Estratégica como proceso continuo supone un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño e implantación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

1- Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado futuro, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.

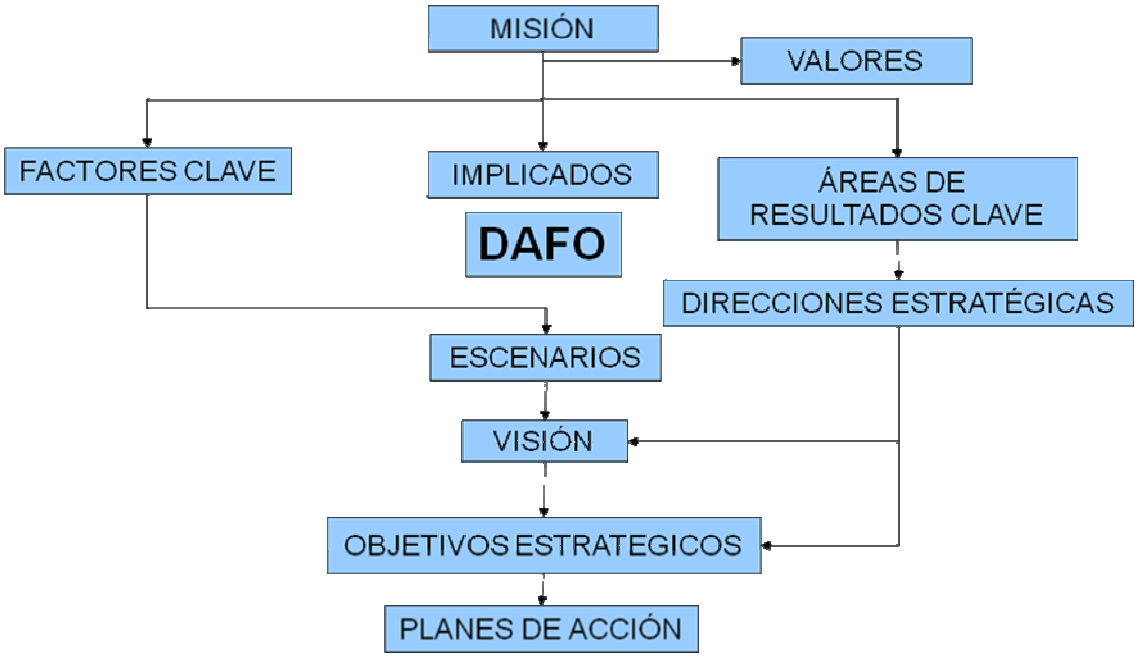
2- Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la organización, como expresión de los resultados específicos que consecuentemente con el mismo deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.

3- Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.

4- Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.

5- La retroalimentación y monitoreo constantes sobre la puesta en práctica y las premisas del proceso decisorio, con el consiguiente ajuste y replanteo de las decisiones en dependencia de la dinámica organizacional y del contexto.

Por su parte Olivera Rodríguez[1] propone el modelo de la figura No. 1.



Fuente: MSc. Carlos A. Olivera Rodríguez

Sobre las deficiencias y sugerencias que en su ponencia: Elementos del Modelo de Planeación Estratégica sobre la Elaboración de Estrategias, [del profesor Orestes][2]

[1] Referenciado en CONAS consultores asociados, UEB, Matanzas.
[2] Referenciado en documento word donde solo aparece el nombre de Orestes

donde plantea como cruciales y comunes en algunas organizaciones y territorios de nuestro país:

1- Insuficiente dominio conceptual, herramental y tecnológico por parte de los actores internos y los asesores vinculados al proceso estratégico.

2- Insuficiente pensamiento estratégico de los actores internos vinculados, que deben elaborar estrategias.

En lo que sugiere un aprendizaje organizacional a cada entidad y territorio atendiendo las particularidades de ambas respectivamente.

En nuestro municipio la Universalización puede insertar alumnos y profesores en las organizaciones, los cuales con sus conocimientos teóricos y prácticos podrían:

- Debatir con directivos y personal técnico que toman parte en la elaboración de estrategias.

- Apoyar en la elaboración de las estrategias según las normas y principios establecidos para cada organización y territorio.

- Apoyar en la confección del plan estratégico concebido en la organización según la política global e integradora de la empresa, desde el punto de vista de la alta dirección y el compromiso de los trabajadores.

- Razonar con directivos y personal técnico preparado el desempeño y los niveles de actuación adaptados a los nuevos retos de las organizaciones.

- Identificar nuevos conocimientos y herramientas en el campo de la dirección estratégica de cada organización.

- Contribuir con la elaboración de una estrategia organizacional eficaz, apoyada en las personas que colaboran en la organización para el alcance de la Misión y Visión.

Dentro del propósito fundamental de este trabajo se plantea la difusión de un Modelo de Gestión Estratégica como es el Cuadro de Mando Integral, considerado por expertos en Administración de Empresas de todo el mundo como una herramienta de Control de Gestión. De acuerdo con Aparisi Caudeli J. A. (2001) el Cuadro de Mando Integral permite ofrecer a los distintos miembros de una organización una variada información de manera periódica con el objeto de lograr una visión rápida y completa de la situación en que se encuentra la organización o cualquier subdivisión de esta, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos establecidos por la organización que le permite obtener ventajas competitivas sostenibles en largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral trata de articular la correcta implantación de la estrategia a través de indicadores financiero y no financiero en un proceso estructurado metodológicamente basado en las relaciones causa- efecto vinculadas a la estrategia, teniendo como soporte de diseño de un mapa estratégico para guiar la selección de indicadores en un modelo de negocio que refleja las interrelaciones entre sus diferentes componentes con un enfoque integrador que ofrece una visión de conjunto de la organización.

El Cuadro de Mando Integral se propone la búsqueda de un equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros, entre los indicadores previsionales e históricos y entre las perspectivas de actuación externas e internas. El Cuadro de Mando Integral aplica como filosofía el principio de que solo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de la organización está cada vez más centrado en los activos intangibles.[Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño]

Otro de los principios sobre los que se sustenta el modelo del Cuadro de Mando Integral es la consideración de que las mediciones y actuaciones sobre la base de datos contables y financieros exclusivamente, no resultan suficientes ya que los aspectos financieros a corto plazo no garantizan el éxito futuro.

El opinión de los creadores del Cuadro de Mando Integral [Kaplan & Norton, 1997, pág 23], “el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresa innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están

utilizando el enfoque de mediciones del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

2- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

4- Aumentar el feed back y formación estratégica."

Para la traducción de la Misión y los objetivos estratégicos de la organización en un conjunto de medidas de actuación los creadores del CMI proponen cuatro prospectivas básicas:

a) La perspectiva financiera

b) La perspectiva de cliente

c) La perspectiva de los procesos internos

d) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Estas perspectiva no son para nada estáticas, las mismas pueden ser modificadas según las necesidades particulares de la organización en la que se pretende llevar a cabo su implantación. Con la combinación de las cuatro perspectivas logramos hacer más comprencible la visión compartida por los miembros de la institución, se logra una comunicación en términos de metas e incentivos. En la implementación del Cuadro de Mando Integral se le da más importancia a la capacidad de implantar, gestionar y controlar una estrategia, que a la estrategia en sí misma, llegándose a considerar la aplicación de la estrategia como el factor critico de éxito en las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral parte de un diseño de la Misión de la organización y define el objetivo global a alcanzar en largo plazo, que va a ser el eje de impulso de la

propia estrategia empresarial en la que se define en detalles los objetivos a través de las diferentes perspectivas entrelazadas en una cadena causa-efecto y concluyen en la Visión.[**Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño**]

Fuente: Aparisi Caudeli J. A. (2001)

Al definir los factores claves de éxito se definen los objetivos estratégicos o propósitos específicos que se pretenden conseguir y que conforman en conjunto del plan estratégico instrumentalizado a través del diseño del mapa estratégico, los objetivos se materializan en una serie de iniciativas o actividades, programas y proyectos que contribuyen a su logro.[Santos Cebrián & Fidalgo Cerviño]

Todo el proceso de planificación de la gestión estratégica siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral debe desarrollarse en paralelo junto a un proceso de control y seguimiento de la estrategia que lo encabeza también la Misión y Visión de la organización, partiendo del hecho que se hayan delimitado las distintas dimensiones

desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, identificando en cada perspectiva una serie de indicadores que permiten esclarecer en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos propuestos, utilizando como vía de actuación la relaciones causa-efecto que se establecen entre dichos objetivos, las iniciativas planteadas y los indicadores propuestos.

Las cuatro perspectivas clásicas de un Cuadro de Mando Integral, ofrecen una visión intuitiva, que es aplicable a gran número de empresas, que les permite organizar su modelo estratégico para consignar los indicadores que hagan fluir la información de arriba hacia abajo y viceversa.

El Cuadro de Mando Integral como modelo de Control de Gestión incorpora mecanismos de medición que permite comprobar que la empresa avanza, en la dirección marcada, desde la planificación estratégica lo que facilita conseguir los objetivos planteados ayudando a:

- Aclarar y traducir la Misión y la Estrategia de la organización en una Visión compartida de la misma.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Asignar los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.
- Sistematizar la revisión de materias, identificando nuevas iniciativas.

Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral una vez diseñado puede ser utilizado como un sistema de gestión estratégica, es decir como una herramienta de aprendizaje organizativo, en tal caso los resultados que recojan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocios e incluso la estrategia, por los que el Cuadro de Mando Integral sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno de la organización.

El éxito en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral depende esencialmente de cuatro aspectos fundamentales:

- De la definición de estrategias
- De la selección de mediciones
- Del proceso de creación
- De la filosofía que se trata de comunicar a través del Cuadro de Mando Integral

Estos factores si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial subyacente se convertirán en limitaciones o debilidades tales como:

- Visión parcial de la organización
- Enfoque generalista de la estrategia
- Exceso o defecto de las mediciones señaladas
- Falta de compromiso por parte de la dirección
- Falta de equilibrio en las funciones de control y comunicación del Cuadro de Mando Integral
- Estaticidad del Cuadro de Mando Integral
-

Si consideramos la previa definición de Misión, Visión y Perspectiva junto a las personas vinculadas al proyecto pueden consolidar al Cuadro de Mando Integral como un modelo teórico sólido, flexibilizado fundamentalmente a través de la perspectiva de la organización quedando la posibilidad de implementarlo a cualquier tipo de organización contando con el proceso de retroalimentación en que permitirá actualizar al propio modelo de las necesidades del entorno.

Conclusiones.

Por los estudios realizados podemos concluir que:

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite a la gerencia y demás trabajadores de las unidades de negocio el logro de la eficiencia y efectividad organizacional.

- Para que el Cuadro de Mando Integral alinee a la organización hacia el cumplimiento de la misión-visión, el ejercicio estratégico que lo precede debe hacerse en función de esta herramienta.

Bibliografía.

1. Aparisi Caudeli J. A., 2001, Los sistemas de información Estratégica: El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión del cambio.. IMACCev * Departamento de contabilidad. Facultad de economía. Universidad de Valencia.

2. Blanco Rosales, H , 200, Notas sobre Dirección Estratégica. Material de apoyo a la docencia. Universidad de la Habana. Centro de Estudio de la Economía Cubana.

3. Kaplan, R. S. y Norton, D. P.,1997, : “The balanced Scorecard. Una obra clave”. Gestión 2000. Barcelona.

4. Santos Cebrián, M & Fidalgo Cerviño, E (S/N) Un Analisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.