

# UTILIZACIÓN DEL CUADRO MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ELÉCTRICA DE MATANZAS

María Lourdes Milián Florido<sup>1</sup> y Dra. C Nurys Hernández de Alba<sup>2</sup>

1. *Empresa Eléctrica de Matanzas, Conteras*

2. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía  
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

El presente trabajo pretende enunciar los aspectos generales de este modelo de gestión (Cuadro de Mando Integral) como herramienta para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las nuevas acciones en el país por perfeccionar la empresa estatal y hacerla más eficiente.

**Palabras claves:** *Cuadro de Mando Integral, estrategias económicas, Empresa Eléctrica de Matanzas*

---

## **Introducción**

“Estrategia” es quizás, una de las palabras de las que más se abusa en el entorno organizacional actual. En el periodo que comprende los últimos 20 a 25 años, una avalancha de “estrategias” ha invadido el lenguaje de los directivos, sobresaturándolo y trayendo como consecuencia la inevitable vulgarización del término.

De pronto todo es “estratégico”, al más elemental y operativo plan se le engarza (para otorgarle importancia) el adjetivo de “estratégico”. Nada más lejano del verdadero significado de esta palabra.

La estrategia como concepto surge en China en el Siglo IV, durante el periodo de los Reinos Combatientes (481-221 a.n.e), su creador fue el general chino Sun Tzu (544 – 496 a.n.e), quien en su libro Sun Tzu Ping Fa o “El Arte de la Guerra” definió la importancia de un plan de cobertura total y de la previsión para enfrentar exitosamente los conflictos. Dato interesante resulta el hecho de que este texto es aún el libro de estrategia más consultado en el mundo.

De esta forma la estrategia se origina en el campo militar y se entiende como: los lineamientos a seguir para alcanzar el éxito en una contienda.

En el campo empresarial la estrategia es introducida en 1944 por Von Neumann y Morgenstern con su teoría de juegos, de ese momento a la actualidad su uso se ha extendido al entorno empresarial y académico, concentrando la atención de los más importantes especialistas de las ciencias económicas.

De manera general puede decirse que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos.

Según Gárciga (2001), la estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

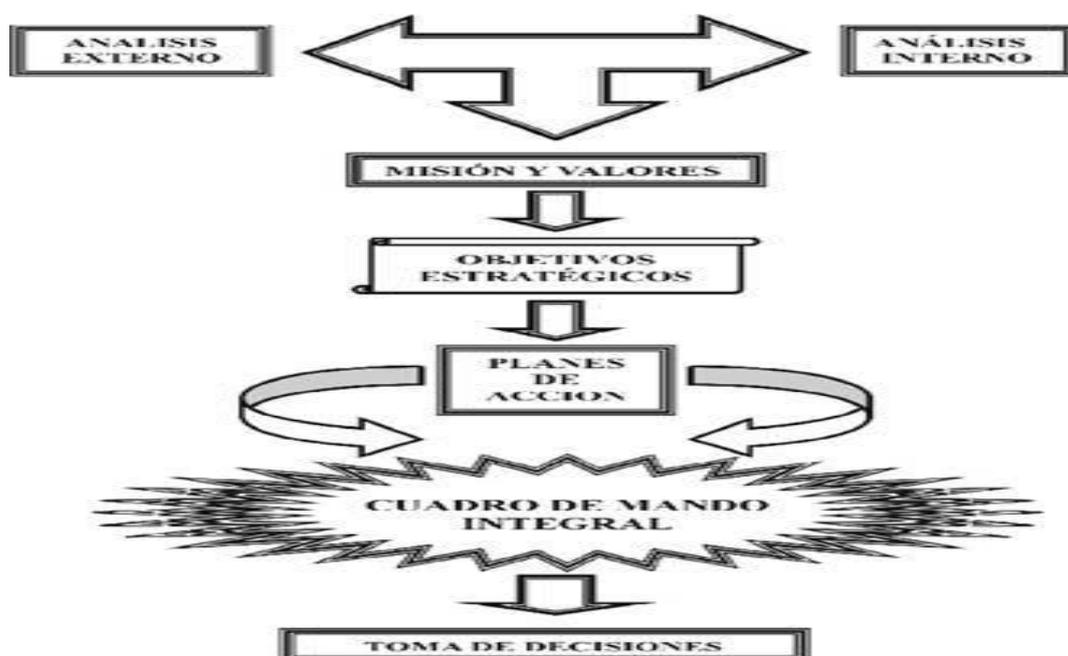
En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se vive los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales (González 2001). Ante esta situación, las organizaciones están en búsqueda de soluciones, y una de ellas es la aplicación de la estrategia y el uso

del Cuadro Mando Integral (CMI), de ahí que esta sea el objetivo de este trabajo dar a conocer como se aplica estos elementos en la Empresa Eléctrica de Matanzas.

### **La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral.**

Independientemente de las distintas teorías sobre la definición de estrategia, lo primero que hay que tener claro es qué es y para qué sirve la estrategia. La estrategia consiste en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en el medio largo-plazo.

Es importante destacar que la estrategia no debe ser “proyectar” cifras a lo largo de “X” años, sino que hay que tener en cuenta que una estrategia que no nos lleva a tener ventajas competitivas es una estrategia inútil. El proceso de definición de la estrategia se representa en la Figura No.1



**Figura.1:** Proceso de Definición de la Estrategia

En el proceso de dirección estratégica descrito anteriormente, se encuentran varios puntos débiles Gimeno (2001).

1. Existen grandes problemas en los diagnósticos realizados inicialmente. En ocasiones los directivos son “optimistas”, por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción radicales.
2. Que la estrategia sea definida a nivel de alta dirección y no se comunique a toda la organización.
3. Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

4. La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización.
5. Que la estrategia sea estática y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.
6. No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo, ya que los indicadores y objetivos no solo hay que definirlos sino que hay que vivirlo.

Cada una de estas situaciones tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos, se debe promover una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas pueden aportar a la estrategia de la empresa y que sus visiones sean valoradas.

Según Kaplan y Norton (1997), para solucionar el resto de los puntos débiles de una empresa, se cuenta con una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral, el cual nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos.

Los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos.

1. Relacionar la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

### **Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral**

A veces se piensa que un Cuadro de Mando Integral se caracteriza por las cuatro perspectivas: Financiera, de clientes, procesos internos y formación y aprendizaje (Véase Figura No.2).



**Figura. 2:** Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Y si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un Cuadro de Mando Integral. Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 2000).

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?

- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Kaplan y Norton (2001b), definen que el Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.



**Figura. 3:** Cuadro de Mando Integral

La Perspectiva financiera incluye los indicadores “retardados” asociados con la información histórica, procedente de los estados financieros y se orienta a detectar si la estrategia está contribuyendo al funcionamiento básico de la organización. Estos indicadores tienden a concentrarse en el análisis del crecimiento de las ventas, el retorno del capital, el incremento de la cuota de mercado y otros elementos de interés de carácter económico-financiero, como es el caso del valor de las acciones medido a través de los flujos de caja actualizados. En tal sentido, los indicadores asociados a la perspectiva financiera, constituyen instrumentos cruciales en la evaluación de este tipo de estrategia.

La perspectiva del cliente es vital, si se tiene en cuenta que el núcleo de cualquier estrategia consiste en consolidar la proposición de valor al cliente, que incluye la mezcla de producto, el precio, el servicio, la imagen y las relaciones. Kaplan y Norton sostienen que las empresas tienden a diferenciar la proposición de valor mediante la excelencia operacional, mayor intimidad con el cliente o el liderazgo del producto, aspectos que incidirán en los segmentos-objetivos, así como en las particularidades del producto y la fijación de precios. Por ello, los indicadores que deben incluirse en esta perspectiva son el grado de satisfacción de los clientes, la cuota de mercado, la rentabilidad del cliente, además de la adquisición y retención de clientes.

### **Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Matanzas**

A partir de las ventajas que aporta esta herramienta de gestión empresarial y la necesidad de su implementación en las empresas cubanas, es que se decide llevar a cabo un estudio e implementación del Cuadro Mando Integral en la Empresa Eléctrica Matanzas, lo que facilitara una mejor gestión en la toma de decisiones en esta empresa.

### **Conclusiones**

El CMI es una herramienta eficaz para la medición del desempeño de la organización en correspondencia con la estrategia empresarial, mediante la integración de las cuatro perspectivas del cuadro mando integral y este se puede utilizar en cualquier organización que se desee.

### **Bibliografía**

GÁRCIGA, ROGELIO J. 1999. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos. Ed. “Félix Varela”, p. 270.

GIMENO, J. A. 2001. El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial. Ediciones Gestión Barcelona. p. 36-46.

KAPLAN R. S Y NORTON: D. P. 1997. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión Barcelona.

KAPLAN R. S Y NORTON. D. P. 2001a. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión Barcelona.

KAPLAN, ROBERT Y DAVID NORTON. 2001b. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia, Ediciones GESTION Barcelona, Disponible en: <http://www.monografias.com>

González Jordán, B. 2001. Las bases de las finanzas empresariales. Editorial Academia, La Habana.