

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA CONSTRUCTORA HICACOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Ing. Javier Dueñas Ramos¹, DrC. Alberto Medina León²

1. Constructora Hicacos, Matanzas, Cuba.

2. Universidad de Matanzas. – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. alberto.medina@umcc.cu

Resumen

El trabajo que se presenta: “Aplicación del Cuadro de Mando Integral a la Constructora Hicacos como herramienta de Gestión Empresarial”, posee el objetivo de diseñar una herramienta que permita medir la evolución estratégica y la eficiencia de las estrategias trazadas en una secuencia de planificación de la empresa que aplique la dirección estratégica como modelo de dirección; a su vez se contribuye a la interrelación de todos los procesos de la Empresa.

Se consultaron fuentes de información para fundamentar teórica y metodológicamente el tema, se utilizó el Método Kendall y la tormenta de ideas para establecer los indicadores de los procesos y su influencia en el cumplimiento de los objetivos.

Se aplicó el procedimiento diseñado a la Constructora Hicacos, demostrándose su pertinencia y fortaleza como herramienta de dirección. Los resultados obtenidos coadyuvan a la toma de decisiones proactivas, por parte de la alta gerencia empresarial, al comprobar que la estrategia formulada y ejecutada movió a la organización hacia el cumplimiento del binomio misión-visión.

Palabras claves: estrategia, planificación, indicadores.

Introducción

A raíz de las nuevas necesidades de información surgen novedosos modelos de gestión. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

La nueva situación del mercado hace necesario considerar nuevos aspectos, tales como la perspectiva de los clientes, de los procesos internos, financiera, del aprendizaje y crecimiento y la comunidad. Por lo que las empresas, deberían contar con sistemas útiles de control de gestión como el Cuadro de Mando integral, para que brinde información en el momento que sea necesario.

La Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, por su nombre comercial Constructora Hicacos es una empresa creada a partir del Proceso de Reordenamiento llevado a cabo en el país como parte de los Lineamiento de Económicos y Sociales resultantes del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, siendo esta nueva organización resultado de la fusión de las Empresa del Grupo Empresarial de la Construcción de Obras del Turismo (GECOT) en una que agrupe todos los servicios de construcción y montaje de la Península de Varadero, además de otros servicios de apoyo a esta actividad. Esta conformada por 7 Unidades Empresariales de Base, de ellas 3 constructora, 1 de hormigón, 1 de equipos y talleres, 1 de atención al hombre y 1 de capacitación para operarios.

El desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial, así como los nuevos enfoques, métodos y modelos sugieren al Cuadro de Mando Integral, como medio para completar el muchas veces trunco ciclo de la gestión estratégica. La aplicación de esta herramienta en la Constructora Hicacos permitirá monitorear la estrategia empresarial facilitando la toma de decisiones y proyectar la empresa en el cumplimiento del binomio misión-visión.

Objetivos específicos:

1. Diseñar indicadores de gestión del CMI, que permita controlar la Planeación Estratégica de la Constructora Hicacos.
2. Elaborar los mapas estratégicos o de relación causa-efecto, que contribuyan a la construcción del CMI.
3. Elaborar una Herramienta en Microsoft Excel que permita el montaje del CMI en la Empresa

Desarrollo

¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?

Es un instrumento de gestión que ayuda a comunicar y a poner en funcionamiento la estrategia de una organización, es decir, es un marco que contiene un sistema de medidas financieras y no financieras, seleccionadas para ayudar a la organización a poner sus

factores claves de éxito en ejecución, los cuales se definen en la visión estratégica de la compañía (Kaplan and Norton, 1996c).

El primer CMI fue introducido por David Kaplan y Robert Norton (Kaplan and Norton, 1992), tras la realización de un estudio sobre doce empresas. Estos autores afirmaban que las medidas o los indicadores financieros no eran suficientes para conocer el estado o funcionamiento de una compañía.

Para complementar el énfasis tradicional en el corto plazo implícito en el ámbito financiero (Kaplan and Norton, 1992), Kaplan y Norton introdujeron tres categorías adicionales que resaltaban aspectos no financieros. Éstas son: la satisfacción de cliente, el proceso interno del negocio, y el aprendizaje y crecimiento. Estos autores pensaron en estas tres categorías adicionales, como medidores del funcionamiento presente y futuro de la compañía, mientras que la perspectiva financiera representa la última perspectiva.

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

Perspectiva Financiera: Vincula los objetivos de cada unidad estratégica de negocio con la estrategia de la organización en general. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. En ella se analizan indicadores como el costo de la producción, los niveles de ingresos, los resultados del ejercicio, las razones económicas financieras, entre otros.

Perspectiva de Cliente: Identifica los segmentos de cliente y mercado en los que se va a competir. Evalúa la definición de los clientes, su lealtad, el diseño y la rentabilidad de los productos con el objetivo de evaluar la cartera de productos y servicios. En fin, traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos, que son lo que definen los procesos de marketing, la logística de aprovisionamiento, y la concepción de los productos y servicios. Incluye indicadores como la tasa de retención de clientes por productos y/o línea de productos, el porcentaje de quejas de clientes, el grado de aceptación de nuevos productos, el desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Perspectiva de Procesos Internos: En esta perspectiva se define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios acorde a sus necesidades. Parte de la determinación de los procesos críticos para cumplir con la estrategia y la visión. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Contiene indicadores como el comportamiento de mermas y deterioro, el comportamiento de la producción defectuosa y el control de las actividades que no añaden valor al producto.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva constituye un punto crucial para el desarrollo empresarial pues en ella se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Singular importancia adquiere en esta perspectiva la motivación e implicación de los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa. De forma general se controlan aspectos como las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Incluye el tiempo de respuesta a las

quejas de clientes, el grado de formación y desarrollo de directivos y trabajadores y el resultado de los estudios de satisfacción de trabajadores.

El CMI no es una plantilla o modelo estándar que se pueda aplicar a todos los negocios en general o aún a nivel industrial. Las diferentes situaciones del mercado, las estrategias del producto y los ambientes competitivos requieren aplicaciones diferentes. Cada unidad de negocio debe adaptar su CMI a los requisitos particulares de su misión, estrategia, tecnología y cultura. Un factor clave para el éxito de esta herramienta es su transparencia y manejabilidad; a partir de un grupo de indicadores o medidores, un observador deben poder determinar el funcionamiento de la unidad de negocio (Kaplan and Norton, 1993).

El CMI fomenta que las medidas financieras y no financieras deben ser una parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización, traduciendo la misión y la estrategia de la unidad de negocio a objetivos y a medidas tangibles. El CMI utiliza los indicadores y medidas para comunicar e informar a los empleados sobre la trayectoria actual y futura de la organización (Kaplan and Norton, 1996b).

Una ventaja importante de esta herramienta, es el énfasis que pone en unir las medidas de funcionamiento a la estrategia de la unidad de negocio (Kaplan and Norton, 1996a).

Sin embargo, el uso de excesivos controles puede conducir también a la resistencia u oposición de los empleados. Las medidas de funcionamiento deben ser completas, medibles y controlables. Si uno de estos criterios no se cumple, los medidores no se vincularán a las operaciones diarias de los empleados (Inamdar S. Noorein et al. 2000).

Las compañías no son receptivas al cambio, ya que a los empleados no les agrada ser controlados ni evaluados; asimismo, el CMI requiere que los responsables de las distintas áreas que son receptoras de gran parte de la información, distribuyan la misma a los niveles más bajos de la organización (Schatz Willie, 2000).

Los sistemas de medición de una organización afectan con gran incidencia al comportamiento del personal propio y de los clientes. Si las empresas tienen como objetivo su supervivencia y la mejora continua, deben utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Según Kaplan y Norton las utilidades de un CMI son las siguientes:

- ✓ Clarificar y poner al día la estrategia
- ✓ Comunicar la estrategia dentro de la compañía - Alinear las metas individuales con la estrategia
- ✓ Vincular los objetivos a los presupuestos a largo plazo
- ✓ Conducir las revisiones del funcionamiento orientadas a mejorar la estrategia

Elementos fundamentales de la Planeación Estratégica de la Constructora Hicacos

El Plan Estratégico está destinado a lograr estrategias, metas, objetivos y planes de acción como detalles indispensables para consolidarnos como Empresa competente, más fuerte, sensible, responsable y activa que procura atender de mejor forma cada día a la sociedad a

la que nos debemos. Los desafíos son grandes, el desarrollo económico del país pasa ineludiblemente por el crecimiento y conservación de la planta turística, en especial en el radio de acción efectivo de nuestra entidad, el Polo Turístico de Varadero y nuestro accionar toma papel protagónico en el mismo.

El Plan Estratégico (PE) de la empresa constructora radicada en el Polo Turístico de Varadero (ECMOT-VAR), se puede definir como un esfuerzo multidisciplinario realizado para proporcionar los servicios demandados por el turismo con satisfactorios niveles de calidad y eficacia. Se constituye el presente PE como un instrumento que guía del accionar en el mediano y el largo plazo contemplando el cierre de las brechas de capacidades y recursos necesarios para el logro de la Misión.

Tomando en cuenta las prioridades manifestadas por los actores principales del manejo turístico en el país se ha definido la Misión de la empresa como:

“Brindar servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo, siendo una empresa competente e innovadora, posicionada como líder en el sector constructivo del país por su alta calidad distintiva, satisfaciendo las expectativas de los clientes; además, respaldada por la profesionalidad, experiencia, motivación y sentido de pertenencia del Capital Humano que forja un futuro sostenible”

Se trabajará por alcanzar la siguiente Visión en el 2020:

“Somos una entidad que establece un modelo de liderazgo competitivo ante el mercado nacional, con clientes fidelizados y expectativas satisfechas, en un entorno laboral con alta estabilidad del componente humano motivado y comprometido. La empresa es competente, con servicios y tecnologías sustentables que propicia alianzas estratégicas fuertes y con presencia internacional”.

Se han determinado un conjunto de desafíos importantes desde el punto de vista de las necesidades empresariales a potenciar y que se agrupan en siete Áreas de Resultados Claves (ARC), definidas como:

1. Gestión de Negocios.
2. Gestión de la Producción.
3. Gestión Logística.
4. Gestión de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.
5. Gestión por la Eficiencia Económico Financiera.
6. Gestión del Capital Humano.
7. Gestión del Uso Adecuado del Equipamiento.

Todas las ARC están interrelacionadas, las que a su vez incluyen objetivos estratégicos (7) con sus criterios de medidas (50) y acciones (292) a acometer en el período 2016 – 2020, constituyendo estas últimas el caminar estratégico para acercarnos a la Visión definida.

Los Objetivos Estratégicos determinados son:

1. Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.

2. Lograr resultados productivos al precio establecido, cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.
3. Poseer procesos logísticos que permitan garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.
4. Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.
5. Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.
6. Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.
7. Garantizar que el equipamiento con que se cuente responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) son la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe poseer la organización en función del cumplimiento de la misión. Deben tener permanencia en el tiempo, impacto o trascendencia en la organización y concentración de esfuerzos para su materialización. En este caso se declaran 6 UEN en la Empresa, las cuales se numeran a continuación:

1. Brigada Constructora de Obras de Arquitectura No. 47.
2. Brigada Constructora de Obras de Arquitectura No. 36.
3. Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28.
4. Unidad Básica de Servicios de Atención al Hombre.
5. Unidad Básica de Servicios de Equipos y Talleres.
6. Unidad Básica de Servicios de Hormigón.

Los mecanismos de seguimiento y control de este Plan Estratégico se realizarán a través de un Cuadro de Mando Integral que integralmente, a nivel de empresa, se chequeará mensualmente. Este control permitirá corregir las desviaciones de las acciones propuestas para alcanzar las metas, de lo cual pueden surgir ajustes en lo planificado originalmente.

Selección de los Indicadores Claves por Objetivo

Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio - por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación -como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos- puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada. Un buen Cuadro de Mando Integral deber a poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en la Constructora Hicacos tradujo cada una de estas estrategias de objetivos a indicadores de las cuatro perspectivas como se muestra en la Tabla 1. Se puso un énfasis especial en la comprensión y descripción de las relaciones de causa-efecto sobre las que se basaba la estrategia. En la figura 1 del próximo epígrafe mostramos una versión simplificada de los resultados de este esfuerzo.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES
FINANCIERA	Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.	Nivel de cumplimiento del plan de ventas.
		Nivel de cumplimiento del plan de utilidades
		Coefficiente de utilidad sobre el valor agregado
		Equilibrio financiero
		Ciclo de cobro
		Ciclo de pago
CLIENTE	Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.	Nivel de incremento de actividad con los clientes históricos (líderes) con respecto a lo ejecutado el año anterior.
		Nivel de cumplimiento del plan de negocios de la empresa
	Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.	Nivel de satisfacción del cliente
		Nivel de implementación de los sistemas de gestión.
PROCESOS INTERNOS	Lograr resultados productivos al precio establecido,	Nivel de crecimiento de la capacidad constructiva con respecto al año anterior.

	cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.	Nivel de NC cerradas en términos.
		Nivel de Contratos eficaces .
		Nivel de cumplimiento del plan de producción bruta
		Nivel de cumplimiento de los índices de consumo.
	Poseer procesos logísticos que permitan garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.	Nivel de cumplimiento del suministros de materiales correspondientes al plan de inversiones propias.
		Tiempo de Cobertura y rotación de inventarios
		Nivel de cumplimiento del plan de transportación
	Garantizar que el equipamiento con que se cuente responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.	Índice de reanimación del parque de equipos
		Coefficiente de disponibilidad técnica
		Nivel de utilización productiva de los equipos
		Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (DIESEL)
		Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (GASOLINA)
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.
11.1 Nivel de cumplimiento del plan de capacitación		
11.2 Índice de Fluctuación		
11.3 Índice de Ausentismo		
11.4 Nivel de cumplimiento del plan de coeficiente de Salario Medio/ Valor Agregado		
11.5 Cantidad de Accidentes de Trabajo		

Tabla 1 Indicadores del CMI.

Relación Causa - Efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

“Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorará la eficacia

de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.”

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Deber a identificar y hacer explícita la secuencia de hip tesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral deber a ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Es probable que cuando están leyendo el mapa estratégico del ejemplo, al terminarlo daba la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar el coeficiente de Salario Medio Valor Agregado, de la empresa, ya que terminamos ahí, si sucedió esto; estamos cometiendo ese error, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar este indicador de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como está conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

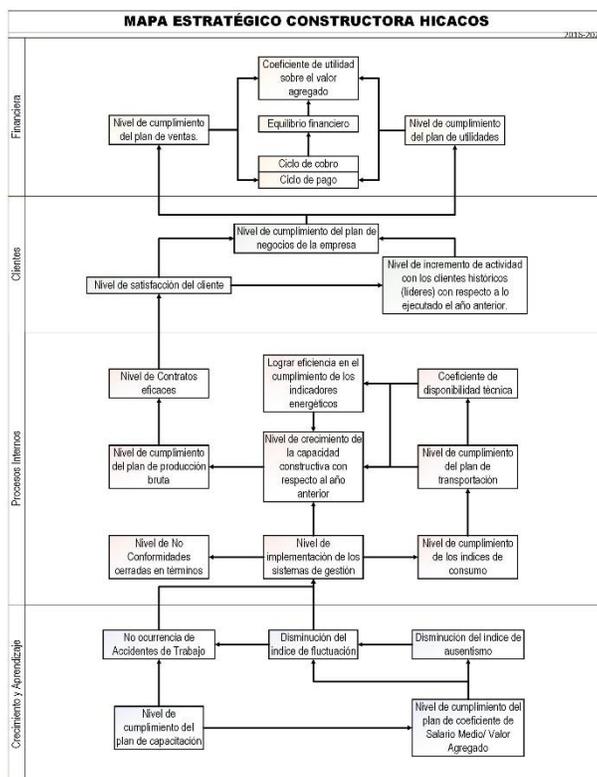


Figura 1 Relación Causa-Efecto del CMI.

Selección de las Metas

Siguiendo el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral, tras la definición de los indicadores según los parámetros que se definen en la selección de indicadores sobre cada una de las perspectivas, llega el momento de seleccionar las metas y las iniciativas que serán lo que nos llevará a la consecución de los mismos.

En este sentido, se podría decir que el Cuadro de Mando cambia de manos, desde la dirección, estos indicadores han de pasar a manos de los responsables de cada una de las áreas afectadas que serán los que finalmente deban cumplir con las mismas.

A efectos de su definición, se pueden establecer unos requisitos para que estas metas tengan validez:

- ✓ Han de suponer un reto que ayude a las personas hacia la mejora personal y profesional.
- ✓ Han de ser gestionables, es decir, que tengan una periodicidad suficiente para que no se diluyan en el tiempo en el camino de consecución de los indicadores.
- ✓ Han de ser asequibles, ya que en caso contrario provocarán falta de motivación e indiferencia.

En el caso de la Constructora Hicacos las Metas quedaron definidas de la forma siguiente:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
--------------	-----------	-------------	-------

			B	R	M
FINANCIERA	Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.	Nivel de cumplimiento del plan de ventas.	≥ 100%	100- 90%	< 90%
		Nivel de cumplimiento del plan de utilidades	≥ 100%	100- 95%	< 95%
		Coeficiente de utilidad sobre el valor agregado	≥ 100%	100- 95%	< 95%
		Equilibrio financiero	≥ 1.8	1.81- 1	< 1
		Ciclo de cobro	≤ 33	33-37	≥ 38
		Ciclo de pago	≤ 45	-	≥ 45
CLIENTE	Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.	Nivel de incremento de actividad con los clientes históricos (líderes) con respecto a lo ejecutado el año anterior.	≥ 5%	5 - 3%	< 3%
		Nivel de cumplimiento del plan de negocios de la empresa	≥ 85%	85- 70%	< 70%
	Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.	Nivel de satisfacción del cliente	≥ 92%	92- 90%	< 90%
		Nivel de implementación de los sistemas de gestión.	≥ 100%	100- 90%	< 90%
PROCESOS INTERNOS	Lograr resultados productivos al precio establecido, cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.	Nivel de crecimiento de la capacidad constructiva con respecto al año anterior.	≥ 5%	5 - 1%	< 1%
		Nivel de NC cerradas en términos.	≥ 100%	100- 90%	< 90%
		Nivel de Contratos eficaces	≥ 100%	100- 90%	< 90%
		Nivel de cumplimiento del	≥	100-	<

		plan de producción bruta	100%	95%	95%
		Nivel de cumplimiento de los índices de consumo.	\geq 100%	-	< 100%
	Poseer procesos logísticos que permitan garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.	Nivel de cumplimiento del suministros de materiales correspondientes al plan de inversiones propias.	\geq 100%	-	< 100%
		Tiempo de Cobertura y rotación de inventarios	\geq 5	5 - 3	< 3
		Nivel de cumplimiento del plan de transportación	\geq 100%	100- 90%	< 90%
	Garantizar que el equipamiento con que se cuente responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.	Índice de reanimación del parque de equipos	\geq 100%	100- 90%	< 90%
		Coficiente de disponibilidad técnica	\geq 70.5	70.5 - 67	< 67
		Nivel de utilización productiva de los equipos	\geq 52.2	52.2 - 50	< 50
		Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (DIESEL)	\geq 100%	-	< 100%
		Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (GASOLINA)	\geq 100%	-	< 100%
		Consumo del portador Electricidad	\geq 100%	-	< 100%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.	11.1 Nivel de cumplimiento del plan de capacitación	\geq 100%	100- 90%	< 90%
		11.2 Índice de Fluctuación	\leq 3	-	> 3
		11.3 Índice de Ausentismo	\leq 3	-	> 3
		11.4 Nivel de cumplimiento del plan de coeficiente de Salario Medio/ Valor Agregado	\leq 100%	-	> 100%
		11.5 Cantidad de Accidentes de Trabajo	= 0	-	> 0

Resultados

Buena parte de las estrategias que fracasan en las organizaciones, no fracasan por estar mal formuladas, sino por estar mal implementadas. Puesto que la implementación de la estrategia es un factor crítico para el éxito perdurable de cualquier organización, el estudio de la aplicabilidad de instrumentos concretos de gestión que puedan ayudar en este sentido es de gran interés.

En este trabajo, se han revisado algunas de las contribuciones, los dilemas y las limitaciones más relevantes de un instrumento de gestión particular, el CMI, a efectos de implementar y evaluar mejor la estrategia en la Empresa. En su formulación inicial, el CMI fue concebido como un instrumento de medición multidimensional, construido sobre la base de la integración de indicadores financieros y no financieros. Esta propuesta presentaba ventajas sobre las baterías de indicadores exclusivamente financieros, de actividad o muy operativos o frente a las meras enumeraciones de indicadores sin estructura alguna que solían ser objeto de los cuadros de mando tradicionales. Posteriormente, el CMI evolucionó para incorporar un mapa estratégico, es decir, un mapa mental compartido sobre cuál es la secuencia causa-efecto que representa el modelo de actividad de la organización.

Al plantearse la adopción del CMI como instrumento de gestión, es imprescindible tener en cuenta las especificidades del sector. En este sentido, en este trabajo se distingue entre los aspectos relativos al diseño del CMI y los relativos a su uso. Respecto al diseño, se aportan elementos para abordar tres dilemas clave: a) qué perspectivas considerar; b) cuáles son las implicaciones de incorporar un mapa estratégico, y c) cómo ordenar las perspectivas en una secuencia causa-efecto.

En su traslación al ámbito de la gestión sanitaria, tanto los desarrollos teóricos como las experiencias reales de aplicaciones del CMI han mostrado la necesidad de adaptar el instrumento genérico a las realidades del sector y las realidades particulares de cada organización. Afortunadamente, con esta necesidad de adaptación en mente, el CMI se revela como un instrumento suficientemente flexible que permite acomodar variaciones para ajustarse a cada realidad estratégica. De esta forma, el CMI puede contribuir efectivamente a una mejor implementación de la estrategia a partir de la medición y el seguimiento de resultados también en las organizaciones sanitarias.

Como parte del resultado del este trabajo se muestra a continuación imágenes del Cuadro de Mando Integral de la Constructora Hicacos, el cual se monta en una hoja de Microsoft Excel.



Figura 2 Hoja Resumen del CMI de la Constructora Hicacos

Conclusiones

1. La construcción e implementación de un cuadro de mando integral en la Constructora Hicacos, proporciona una solución para gestionar y cumplir con el propósito para el cual fue creada, solamente con cambios trascendentales en la gestión empresarial se puede lograr el posicionamiento correspondiente y poder contribuir como factor o elemento de desarrollo social y económico a nivel regional y nacional.
2. Se requiere del concurso de toda la comunidad empresarial, de acuerdo a los principios de la planificación estratégica, lo cual exige cambios en la cultura organizacional, y sistemas de información realmente efectivos, para lo cual se requiere de una plataforma tecnológica y sistemas informáticos adaptados a las necesidades del usuario.
3. Los equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, pero el cuadro de mando debe ser coordinado por un directivo o responsable que pueda enmarcar el proceso y recoger la información relevante de antecedentes para la construcción del mismo.
4. Se considera conveniente establecer planes de formación y capacitación del recurso humano, donde los docentes desarrollen nuevas estrategias de enseñanza y adquieran técnicas gerenciales y de administración, así como conocimientos en materia de ciencia y tecnología y sobre estrategias para la posición institucional.

Recomendaciones

1. Llevar esta herramienta hacia cada proceso independiente de la Empresa, lo que facilitaría el análisis individual de estos indicadores para cada Unidad Estratégica de Negocios, logrando facilitar aún más la toma de decisiones por la dirección de la Empresa.



CD Monografías 2018
(c) 2018, Universidad de Matanzas
ISBN: 978-959-16-4235-6

Bibliografía

COMAS, R.; MEDINA A.; NOGUEIRA D.: “El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramienta de apoyo”. Revista Ingeniería Industrial ISSN 1815-5936, 2014.

HERRERO-INFANTE, M.C; MORA-HERRERO, Y.: “Prospectiva y Cuadro de Mando Integral, in arma estratégica frente a los cambios del entorno”. Universidad de Oriente 2017.

INAMDAR, S.N; KAPLAN, R.S; HELFRICH JONES M.L; MENITOFF, R.: “The balanced scorecard: A Estrategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation”. Quality Management in Health Care 2000; 8 (4): 21.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P.: “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”. Harvard

BUSINESS REVIEW 1992; 70 (1): 71.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P.: “Putting the balanced scorecard to work”. Harvard Business Review 1993; 71 (5): 134.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P.: “Using the balanced scorecard as a strategic management system”. Harvard.

BUSINESS REVIEW 1996; 74 (1): 75.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P.: “Strategic learning & the balanced scorecard”. Strategy & Leadership 1996; 24 (5): 18.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P.: “Knowing the score”. Financial Executive 1996; 12 (6): 30.

KAPLAN, R. Y NORTON, D.: “Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.” Barcelona 2004

RUÍZ, D.: “La aplicación del Cuadro de Mando Integral e organizaciones sanitarias”. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla 2013.

INAMDAR, S.N; KAPLAN, R.S; HELFRICH JONES M.L; MENITOFF, R.: “The balanced scorecard: A Estrategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation”. Quality Management in Health Care 2000; 8 (4): 21.

SCHATZ, W.: “The balancing act.”. AFP Exchange 2000; 20 (3): 40.