



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO MEDIDA DE DESEMPEÑO ESTRATÉGICO.

- Lic. Noyla Machado Noa. Directora del CEDE de la UCLV:
- Dr. Alexis Orlando García Fleites. Vicepresidente del Consejo de la Administración de la provincia de Villa Clara.
- Dr. José R. Castellanos Castillo. Profesor del CEDE de la UCLV.

RESUMEN

El presente trabajo aborda la problemática del desarrollo de indicadores de Control de Gestión y la estructura del Cuadro de Mando Integral como elemento esencial en el proceso de dirección estratégica. En el mismo se exponen la estructura del Cuadro de Mando Integral y se reflejan los elementos que deben tener en cuenta la alta dirección para poner en práctica dicho modelo, como una vía para definir los indicadores en cada una de las Áreas de Resultado y procesos clave de la empresa.

Palabras claves: Indicadores de Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral.

INTRODUCCION

El hecho de que a partir de 1996 comience en nuestro país la introducción de la Dirección Estratégica por objetivos con enfoque de valores y plena participación en todos y cada uno de los sectores de la economía, implica la definición de una forma clara y precisa de las estrategias empresariales, así como la implementación de las mismas en la práctica cotidiana.

Sin embargo, en investigaciones desarrolladas por los autores(1)(2) y por otros especialistas de ámbito nacional(3) se ha podido constatar que existen deficiencias en la implementación, las cuales vienen dada en su gran mayoría porque se adolece de indicadores de resultados y guías de proceso para el control de las estrategias, predominando el análisis del cumplimiento del presupuesto e indicadores económicos financieros a corto plazo que traducen la estrategia de la empresa a metas operativas. Por tal razón, se limita la perspectiva a largo plazo de la estrategia y no se trabaja en el desarrollo y reforzamiento de las ventajas competitivas de la organización.

Esto no significa que los indicadores financieros no sean necesarios, sino que

resultan insuficientes desde el punto de vista estratégico, ya que existen hoy en día otros factores en la realidad empresarial cubana que son necesarios medir y controlar y que se han dejado un poco a la arbitrariedad dentro de la organización.

En este sentido es que hoy en día son necesarios nuevos instrumentos de control de gestión que contribuyan a alcanzar esas medidas integrales y polifacéticas dentro de la organización, los cuales deben sobrepasar las barreras del marco económico financiero para integrarse a la gestión de la organización en la actualidad.

Por tal razón en el presente trabajo, se analizan las características del Cuadro de Mando Integral como medida del desempeño estratégico en las condiciones empresariales como una vía de perfeccionar la gestión directiva en función de alcanzar los objetivos trazados por la institución.

DESARROLLO

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de la gestión, identificando los nuevos indicadores que respondan a las acciones estratégicas que se ha propuesto la organización a partir de la determinación de inductores de eficiencia que hacen posible el conocimiento en forma anticipada del cumplimiento de los resultados previstos a alcanzar en la Estrategia.

Las ventajas de la construcción de un Cuadro de Mando Integral para el sector empresarial son significativas, al permite conocer los resultados económicos financieros alcanzados, a la vez que describe el por qué y de qué forma se obtuvieron esos resultados. El éxito radica en el equilibrio que alcanzan en la organización los factores cualitativos y cuantitativos, interrelacionándose para desarrollar ancausa efecto, en los resultados que se alcanzaron.

Por tanto, la implementación de la Estrategia constituye un proceso complejo que implica transformaciones en las habilidades, aptitudes y estructura que necesita del apoyo y la participación de todos para su cumplimiento efectivo. Entre los factores que deben considerarse para su implementación se encuentran (Machado, 1999):

- 1) Conocimiento y comprensión de la misión, la visión y los valores compartidos por todo el personal de la organización.
- 2) Retroalimentación estratégica, de cómo cada área, departamento, persona desde su puesto, está contribuyendo a alcanzar el resultado previsto.
- 3) Establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, reflejado en la existencia de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral.

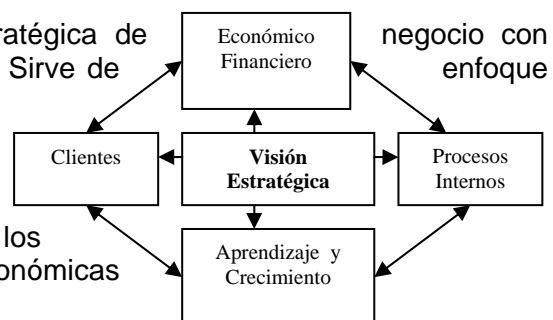
El Cuadro de Mando Integral, no es más que la organización de un conjunto de indicadores que le permitan al directivo tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales, de manera que se cumplan los objetivos estratégicos previstos. Por tanto en el Cuadro de Mando Integral existe un gran énfasis en la visión, en la estrategia, en los problemas de contexto y en tratar de definir factores clave de éxito y áreas en las que la empresa es realmente buena.

De forma general el Cuadro de Mando Integral responde a 4 perspectivas (Figura 1), las cuales se organizan tomando como punto de partida los temas estratégicos de la organización (Kaplan, 1999).

A) La perspectiva financiera:

Vincula los objetivos de cada unidad estratégica de la estrategia de la organización en general. Sirve de 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.



B) La perspectiva 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

Figura 1. Cuadro de Mando Integral.
Adaptado: Kaplan y Norton (2000). Cuadro de Mando Integral.

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.

C) La perspectiva 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 (Figura 4).

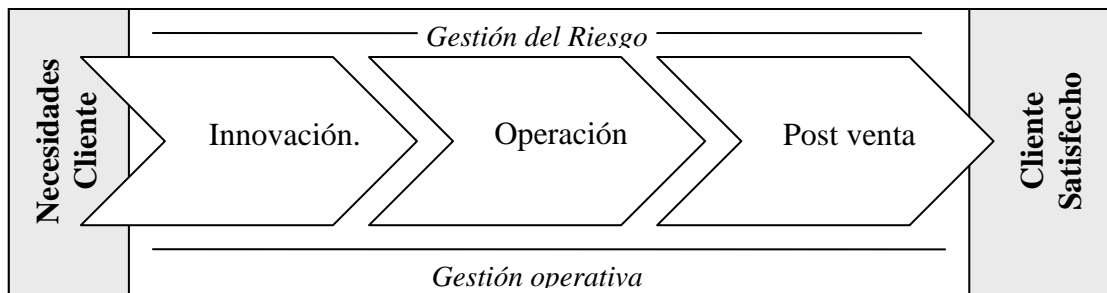


Figura 4 Cadena de Valor Dinámica. Adaptado de Kaplan & Norton (2000).

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.

D) La perspectiva 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.

De forma general, la relación entre Estrategia y el Cuadro de Mando Integral puede ilustrarse mediante un ejemplo en el cual puede analizarse la contribución de cada indicador al logro de la visión deseada.

Una empresa agroindustrial, tiene como visión para el año 2005 elevar los niveles de exportación y alcanzar distinción a nivel internacional por la calidad de sus productos y la preparación de su personal.

Para hacer frente a esta visión definió entre otras las siguientes Áreas de Resultado Clave:

ARC 1: Marketing.

ARC 2: Gestión de Recursos Humanos

ARC 3: Gestión de la Calidad

ARC 4: Eficiencia Económica

En correspondencia con lo anteriormente señalado, en trabajo en grupo con los principales directivos de la empresa se determinaron los indicadores por las distintas perspectivas que están directamente asociados a cada Área de Resultado Clave:

Indicador	ARC 1	ARC 2	ARC 3	ARC 4
Perspectiva Cliente:				
Grado de satisfacción de clientes.	X	X	X	X
Cuota de mercado.	X			X
Rentabilidad de clientes	X		X	X
Retención y adquisición de clientes.	X	X	X	X
Perspectiva de Procesos Internos:				
Eficacia del ciclo de fabricación		X	X	X
Tiempo de respuesta a la solución de problemas	X	X	X	X
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				
Satisfacción de los trabajadores.		X	X	
Retención de los trabajadores.	X	X	X	X
Productividad de los trabajadores.		X	X	X
Perspectiva Económica Financiera				
Relación niveles de Gastos e Ingresos (Mix de ingresos – crecimiento).				X
Costo por Peso de Producción (costo de reducción..	X	X	X	X
Rendimiento de la Inversión y el Capital empleado		X		X
Ciclo de Cobros y Pagos	X	X		X

Cuadro 1 Vinculación de cada indicador de Control de Gestión con las ARC de la Empresa.

Fuente: Machado Noa, 1999

Como puede apreciarse en el Cuadro 1, los indicadores por perspectivas tributan a varias Áreas de Resultado Clave, aspectos que encierra singular importancia, ya que el proceso de análisis de los resultados debe verse como un análisis causa efecto, en el cual su objetivo principal sea la determinación de las causas que influyen en los resultados para influir sobre ellos y alcanzar la visión prevista (Ver figura 3).

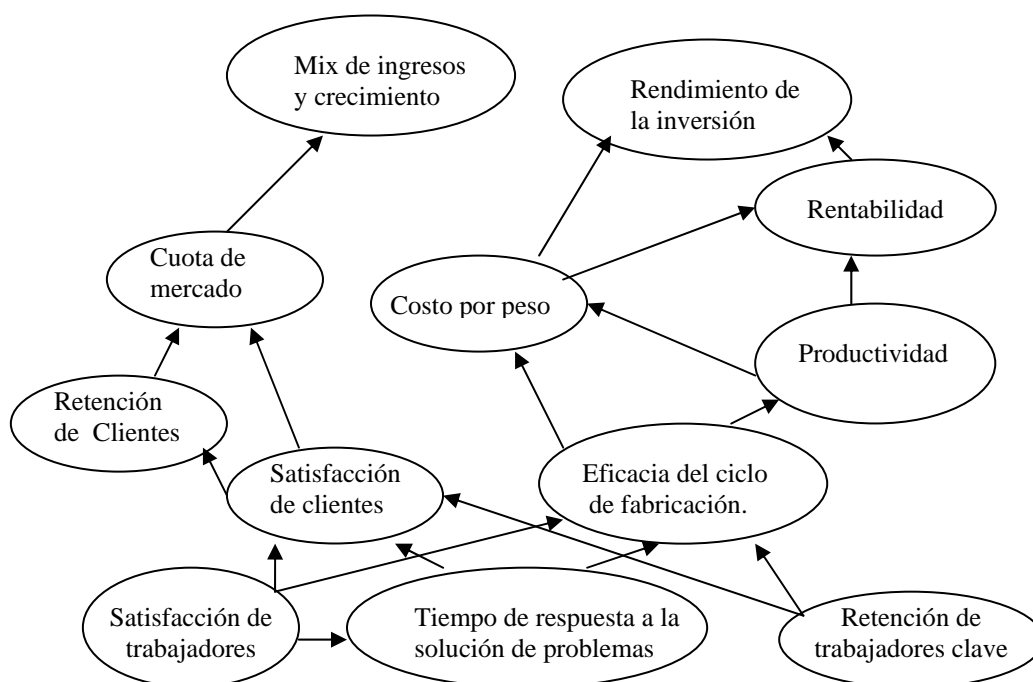


Figura 3 Arbol Causa Efecto para los indicadores del Cuadro de Mando Integral de una empresa.

De forma general, el proceso de análisis tiene los siguientes propósitos:

1. Informarle a los directivos (en el sentido más amplio de la palabra), como es el desempeño de la organización y el papel que está desempeñando su área en particular.
2. Coordinar y orientar todos los esfuerzos de la empresa en la consecución de los objetivos, procurando la eficiencia y eficacia en la utilización de recursos y consecución de objetivos.
3. Evaluar si convergen o no las metas individuales con las departamentales y estas últimas con las de la organización.
4. Motivar a los directivos y trabajadores a la consecución de las metas previstas con el fin de lograr una verdadera implicación de directivos y trabajadores en la gestión estratégica de la organización.

CONCLUSIONES

Como ha podido apreciarse, el Cuadro de Mando Integral, pone énfasis en la consecución de los objetivos estratégicos e incluye los inductores de eficiencia para el logro de esos objetivos; además de brindar la forma objetiva de desarrollar una estructura para transformar la estrategia en acción. El principal método de análisis que se utiliza es el análisis causa efecto, el cual se centra en la excepción para ejercer el control en la organización, permitiendo anticipar el futuro para contribuir al desarrollo de estrategias que garanticen el éxito de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Machado Noa, Noyla. El Control de Gestión desde la perspectiva del Perfeccionamiento Empresarial en empresas agroindustriales azucareras. Revista Centroazucar. No. 3. 2001.
2. Machado Noa, Noyla. Perfeccionamiento del Control de Gestión en empresas cubanas. Resultado de investigación terminado.
3. Ferriol, Fermín y otros. Algunas consideraciones de la implantación de la DPO y la Planeación Estratégica en empresas cubanas. Folletos Gerenciales. 2001.
4. Kaplan, David. Creando el Cuadro de Mando Integrado en las organizaciones. Artículo publicado en Internet www.bscl.com
5. Lorino, Philip. El Control de Gestión Estratégico. La Gestión por Actividades. Editorial Algaomega. 1996.