

EL TABLERO DE COMANDO COMO HERRAMIENTA PARA CONSTRUIR LA VISIÓN DE LA EMPRESA.

MSc. Ing María Elena Albert Díaz
Dra. Ing Maritza Hernández Torres
Dr. Lic. Salvador Muñoz Gutiérrez
Ing. Yaima Yiri Antelo González

Este trabajo resume la experiencia práctica en la Empresa Astilleros del Caribe “ASTICAR” de creación e implementación de un Tablero de Comando como herramienta para construir la visión de la Empresa, enmarcado en la experiencia de integración estratégica de las finanzas, el liderazgo y la informática con la visión.

El Tablero de Comando:

- Mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización
- Proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la Empresa
- Aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la Empresa alcanzar sus metas
- Prepara la base para discutir la forma en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la Empresa
- Puede facilitar el aprendizaje como individuo o como Empresa.

Un Tablero de Comando bien formulado es la presentación de la estrategia de la Empresa.

Resulta ventajoso comenzar por la construcción de un Tablero de Comando del más alto nivel que en la fase siguiente se puede desplegar a toda la organización hasta llegar al nivel del puesto de trabajo.

El máximo directivo de la Empresa tiene que estar completamente involucrado en todo el proceso de creación del Tablero de Comando

Gran parte de la fuerza del proceso radica en la participación de gran número de empleados en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la Empresa.

La construcción del Tablero se basa en la teoría de Kaplan y Norton de la relación causa efecto entre diferentes dimensiones o perspectivas de una organización, la dimensión financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento, planteándose que se obtendrán elevados resultados económico financieros si se alcanza una satisfacción del cliente y que esto se logra con una mejora de los procesos de la organización y que en definitiva esta mejora se alcanza con un alto nivel de motivación de los empleados que son los que llevan a cabo los procesos.

La perspectiva financiera debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, los procesos de desarrollo de la Empresa deben ir guiados en esta perspectiva.

La perspectiva del proceso interno busca cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas.

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo

Para mantener el interés en el Cuadro de Mando es importante seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión

Serán necesarias soluciones de TI que faciliten los informes y la recolección de datos

La gran fuerza del concepto de Cuadro de Mando radica en el propio proceso de su creación que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la Empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización.

En el caso de ASTICAR se quiere validar la hipótesis de que a través de la integración de las finanzas el liderazgo y la informática con su visión se logra dar un salto sostenido en los resultados de la Empresa.

En el caso del tema que nos ocupa la hipótesis es la siguiente: Si utilizamos la herramienta del Tablero de Mando

estratégico podremos construir, implementar y controlar la visión de ASTICAR para lograr un liderazgo estratégico que conduzca a la Empresa a ser de Clase Mundial.

De ahí que veamos el Tablero de Comando como una herramienta del liderazgo.

Para la construcción del Tablero de Comando

1ro Se actualizó la visión de Asticar en función de las cuatro perspectivas seleccionadas (Financiera, Clientes, Procesos y Formación y crecimiento) y se identificó la oferta de valor al cliente.

Visión de ASTICAR: Ser una Empresa de Clase Mundial

Objetivos estratégicos:

- Lograr un crecimiento de la utilidad en un 15 %
- Lograr ventas por 15 millones y de ellas 7 millones en divisa
- Lograr ventas por 5 millones de dólares sólo en el mercado de buques mexicanos
- Aumentar la capacidad de varada en dique hasta 12 000 toneladas de fuerza de ascensión .
- Diversificar la oferta de producción y servicios (construcción de buques, reparación de buques de aluminio, servicios especializados entre otros)
- Establecer eficiente sistema de gestión de recursos humanos para elevar el desempeño de los trabajadores

Oferta de valor:

- Atributos del servicio:

- Que lo diferencia: Bajos precios

Facilidades de pago

- Que lo igualan con la competencia: Calidad

Plazo de reparación

- Relaciones con el cliente
 - 2do Se planteó un árbol de intenciones estratégicas que contempla cada una de las perspectivas teniendo en cuenta una relación causa efecto



3ro. Se definieron los indicadores por perspectivas que evalúan el desempeño final del negocio y se definieron las relaciones entre los indicadores elaborando el modelo causa – efecto de los indicadores. Ver Anexo.

4to Una vez definido los indicadores se precisó su fórmula de cálculo

5to. Con el acuerdo de los objetivos estratégicos de Asticar y la identificación de los indicadores y sus relaciones, se procedió a determinar las metas para cada indicador. Para esto se realizaron encuentros con los especialistas de cada área y se utilizaron informes, estudios e investigaciones que ayudaron a fijar las metas de cada indicador.

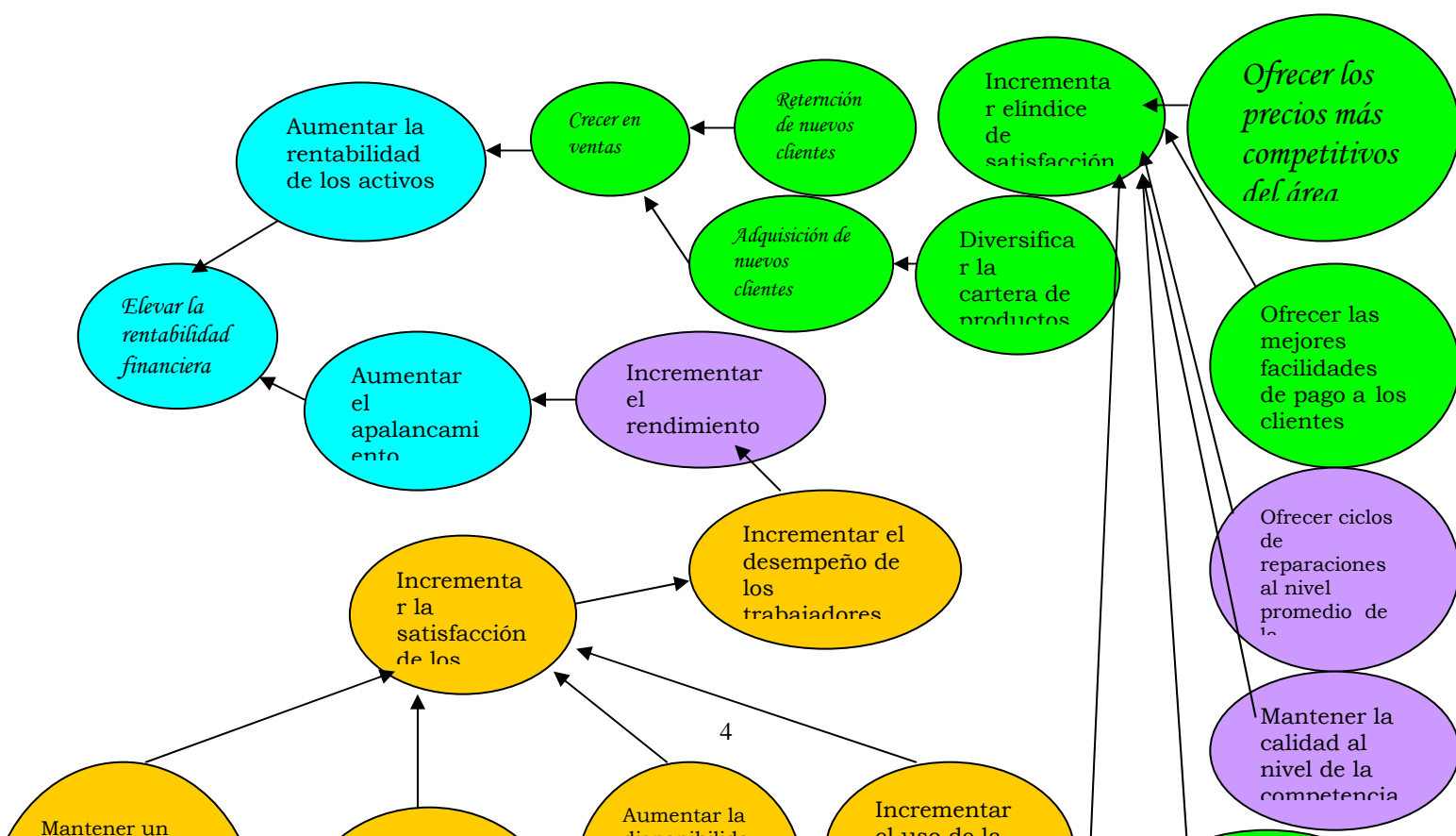
Lo ideal en los indicadores clave, es:

- registrar los valores históricos.
- comparar con una meta
- comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

6to Se definió la forma de recolección de los datos, el tipo de base de datos que se iba a usar, cómo extraer y presentar esos datos.

7mo A continuación se buscó el software que se utilizaría en la corrida de los datos. Dicho software es el Dialog Strategy.





Conclusiones:

- En los logros alcanzados en el proceso de creación y funcionamiento del Tablero de Comando en la Empresa fue determinante el papel que jugó su Director que se involucró completamente en el proceso conjuntamente con el Consejo de Dirección.
- Gran parte de la fuerza del proceso radicó en la participación de gran número de empleados en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la Empresa.
- La gran fuerza del concepto de Cuadro de Mando radica en el propio proceso de su creación que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la Empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización.
- Para mantener el interés en el Cuadro de Mando es importante seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión
- Son necesarias soluciones de Tecnología de la Información que faciliten los informes y la recolección de datos.
- Se logró la elaboración del CMI para la dirección general, es necesario continuar con este trabajo de despliegue de la estrategia en la organización a través del CMI.

Bibliografía:

- 1- Amat, Joan María.. El control de gestión: una perspectiva de dirección. Ediciones Barcelona: 1993
- 2- Amat Joan. "El Control de Gestión: una perspectiva de dirección", Ed. Gestión 2000.
- 3- Anthony R., El control de gestión. Ed. DEUSTO S.A., Bilbao, 1990.
- 4- Bacal R. Performance Measurement. Ed. Mc Graw Hill. 1999.
- 5- Ballarín, E., y Dávila, A.El Cuadro de Mando Integral. Documento de trabajo (DT-2639), IESE, Uni-versidad de Navarra.
- 6- Benítez, Miranda, El control de gestión en la empresa española. Ed. Gestión 2000 | 1999
- 7- Berry, 1995. La reingeniería de procesos en el nuevo escenario globalizado. Ed. Deusto
- 8- Biasca,Rodolfo. 10 pasos para la construcción de un tablero de comando, Manual para el desarrollo empresario. Vol. 8.
- 9- Bilancio, Guillermo. El futuro esencia de la estrategia, Manual para el desarrollo empresario.Vol. 1. Ed. Ibérico Europea de ediciones S.A., Madrid.
- 10- Blanco Illescas, Francisco . El Control Integrado de Gestión - Ed. Limusa
- 11- BOURDIN, J. (1978): Control de Gestión, Cap. 2, Ed. ICE, Madrid
- 12- Certo S. Modern Management. www.prenhall.com/certo. 1999
- 13- CitiBank: Evaluación del desempeño», Caso C-700, IESE, Universidad de Navarra.
- 14- Cooper Robin y Kaplan Robert. The Promise and Peril of Integrated Cost Systems, Harvard Business School. Publishing.
- 15- DUPUY, Yves y ROLLAND, Gerard. Manual de control de gestión. Ed. Díaz de Santos, Madrid 1992
- 16- Figueirido Daniel Víctor. www.mercado.com.ar

- 17- García E., El controlling moderno:base del management. Rev.Alta Dirección, No.176, Jul-Ago., España, 1994, p.77.
- 18- Goold Michael and Quinn John J. Strategic Control; Milestones for Long-term Performance. Ed, Financial Times Pitman Publishing 1990.
- 19- Hernández, Maritza. "Procedimiento de Diagnóstico para el Control de Gestión Aplicado en una Industria Farmacéutica. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. 1998.
- 20- Jordán H.,Control de gestión. DEADE,Comisión Europea, 1995/1996.
- 21- Kaplan R. y Norton D. Balanced Scorecard Collaborative. wwwbscol.com. 2000.
- 22- Kaplan R. y Norton D. Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. 1996.
- 23- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, enero-febrero de 1996.
- 24- Koontz y Weihrich (1985) "Elementos de Administración", Ed, Pirámide. Madrid, 1985.
- 25- Machin. Gestión Presupuestaria. Ed. Deusto. 1983
- 26- Mallo C. Y J. Merlo, Control de gestión presupuestario. Ed. Mc-Graw Hill, Madrid, 1998.]
- 27- MALLO, C. Y MERLO, J. Control de gestión y control presupuestario. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill, 1995.
- 28- Mazza. R. Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Boston, enero – febrero. 1992.
- 29- Nils-Goran Olve. A practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Ed. John Wiley & Sons. 1999.
- 30- Pérez - Carballo Veiga Juan. "Control de Gestión Empresarial" Ed. ESIC, Madrid, (1990)
- 31- Teall H., Análisis y Diseño de Sistemas de Información Ed. Mc.Graw Hill, 1992.
- 32- US Fortune. <http://www.fhtm.net/about/>
- 33- Yves Dupuy y Gerard Rolland "Manual de Control de Gestión"(1992),