



Título: “Herramienta informática para el control integral de organizaciones.”

Autores: Ing. Yanetsi Millet Lombida
Ing. Yasser Azán Basallo

Correo: ymillet@uci.cu
yazan@uci.cu

**Ciudad de la Habana
Octubre del 2007.**

Resumen

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial.

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una mayor preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos en el corto y largo plazo. Para resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Northon.

El CMI es una metodología muy útil para describir, aplicar y dirigir la visión y estrategia futura de una organización. Muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

Tener una herramienta informática que automatice todos los controles existentes, los informes y gráficas que ayuden a tomar una decisión estratégico, va a permitir implantar con más facilidad, rigor y eficacia el CMI.

Introducción

Nuestros días están marcados por la gran competitividad que impone el mercado para las empresas y organizaciones, lo que las impulsa a un esfuerzo constante de mejorar su estrategia para lograr y mantener las ventajas que le aseguren no solo el éxito sino también la permanencia en el mercado a través del tiempo. Esto demanda un buen planteamiento estratégico en el que se definan e identifiquen esas ventajas competitivas y que se centren los esfuerzos de la organización en obtener los objetivos estratégicos, que traducen la estrategia en resultados a conseguir en un periodo de tiempo. Cuba no está exenta de la necesidad de competir en el mercado internacional, para sobrevivir y desarrollarse, está sumergida en una crisis económica, empeñada en proteger y potenciar su proyecto social. Para darle solución a estos problemas deben buscarse respuestas acorde a nuestras condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos y pertinentes.

El Cuadro de Mando Integral, surgió a principio de los años noventa, por una creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Las personas que tenían este pensamiento creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

Definición del Cuadro de Mando Integral

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada abarcadora de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia, así como ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, como se muestra en la figura 1, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?
- Procesos Internos – ¿En qué debemos sobresalir?
- Aprendizaje y Crecimiento – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

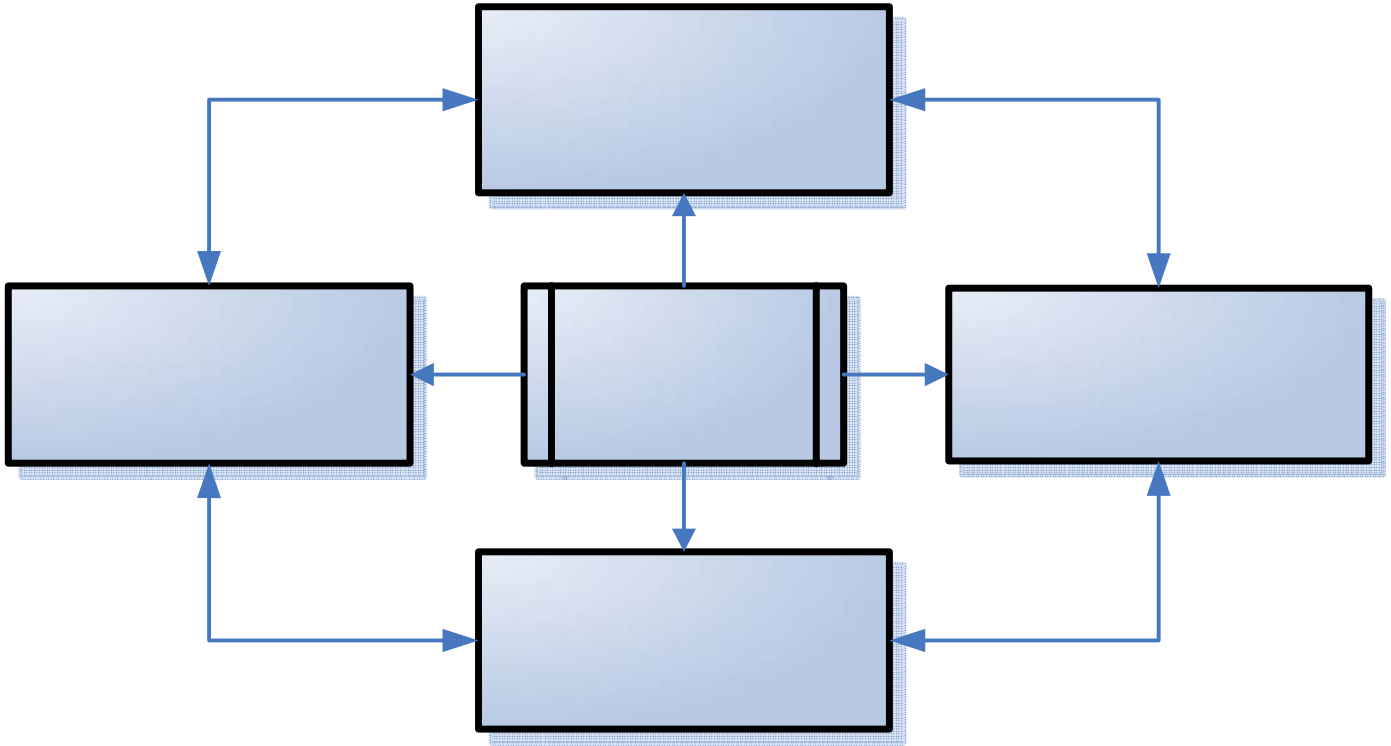


Figura 1: Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Clientes

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Perspectiva Procesos Internos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: por ciento de productos nuevos, por ciento de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de “drivers” del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Perspectiva Financiera

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 Km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez de estar en marcha el CMI, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la

dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

- Su utilización como una herramienta para aprender acerca del negocio. Es decir, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- Reducción de costos.
- Mejoras sustancial en el proceso gerencial de su empresa.

La herramienta informática está dedicada a implementar la metodología de gestión empresarial descrita anteriormente. Dirigida para gerentes a efecto de facilitar el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la organización. Permite especificar planes de acción compartidos o independientes para cada objetivo y/o meta del modelo, para un adecuado seguimiento. Permite definir misión, visión, perspectivas, objetivos, estrategias, indicadores, planes de acción, responsables, gráficos y todo tipo de documentos relacionados. Posee un editor de fórmulas para la creación de nuevas métricas afines a las organizaciones de la que se desea.

La misma es fácil de utilizar debido a sus menús intuitivos, los cuales permiten que cualquier persona no experta en informática se beneficie de toda su capacidad. Está diseñado de tal forma que pueda dar flexibilidad en las distintas opciones para visualizar la información con informes y gráficos. Es fácil de mantener y actualizar gracias a que la introducción de los datos se completa en pocos minutos.

Conclusiones

En estos tiempos de la actualidad, es un buen momento para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir poner en práctica una herramienta informática capaz de dar cauce, control y que abarque el funcionamiento de las distintas entidades estatales del país con una extraordinaria eficiencia.

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

Esta herramienta diseñada para el control de la gestión empresarial ha de integrar mejor los elementos relacionados con sus clientes, iniciar acciones para mejorar los procesos internos más complejos, y desarrollar de manera más sistemática y general los elementos orientados al crecimiento y desarrollo de sus cuadros y de todo el personal.

Bibliografía

- Cuadro de mando Integral. 2007. Wikipedia.
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Introducci.C3.B3n.
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
- Yasser Azán Basallo, Y. A. B, Módulo gestión de reportes y la estructura de una organización del Cuadro de Mando Integral. 2007, UCI: Ciudad de La Habana. p. 119.
- Yanetsi Millet Lombida, Y. M. L, Módulo gestión de estrategias e indicadores del Cuadro de Mando Integral. 2007, UCI: Ciudad de La Habana. p. 1, 3.