

El Cuadro de Mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

**Autores : Ing. Gilberto González Hernández, Gerente SEPSA Cienfuegos.
Ing. Rafael H. Soler González, Consultor.
Ing. Pedro Varela Lorenzo, Jefe de Supervisión.
Ing. Santos C. Claro Sánchez, (TI).
Msc. Ing. Roberto Henry Herrera Marrero, (TI).**

Resumen.

La Empresa de Servicios de Protección de Cienfuegos, SEPSA, inmersa en el mejoramiento continuo de la Gestión Empresarial, decidió a finales del año 2003 implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI). Exponer las experiencias de los trabajos realizados y su estado actual es el objetivo de este artículo

Summary.

The Company of Protection Services of Cienfuegos, SEPSA, in the continuous improvement of the Manager Administration, decided at the end of the year 2003 to implement the Balanced Scorecard. To expose the experiences of the carried out works and their current state is the objective of this work.

Vocabulario de Términos.

CMI: Herramienta de Alineación Estratégica para la Gestión Empresarial

Cuadro de Mando (CM): Herramienta para la Gestión Empresarial

TI: Tecnología de la Información.

Introducción.

Cuando en 1992 David Norton y Robert Kaplan expusieron por primera vez en el Harvard Business Review los cánones del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) estaba naciendo un proceso de mejora continua que potenciaría ostensiblemente a la Dirección Estratégica en la próxima década. Posteriormente se dan a conocer libros que enriquecen esta metodología como el Cuadro de Mando Integral (1996) de Norton y Kaplan, Performance Drivers (1999) de Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, El Cuadro de Mando y los Sistemas Información para la Gestión Empresarial (1999) de Alfonso López Viñegla, Mapas Estratégicos (2003) de Norton y Kaplan, etc.

Actualmente un número importante de empresas en el mundo están adoptando el Cuadro de Mando (CM) y el CMI como principales herramientas para la Gestión Empresarial. En Cuba estas herramientas aun no están muy difundidas no obstante se conoce que a mediados del 2003 la empresa de inspección Intermar Cienfuegos poseía un CMI y que la consultoría RADO & Asociados poseía un CM, de igual forma a principios del año 2004 GET Varadero anuncia el diseño e implementación de su CMI mediante un artículo de la Dra. Dianelis Nogueira y que existe una importante línea de intención en Cuba Petróleos (CUPET) para la implementación de CMI en sus organizaciones.

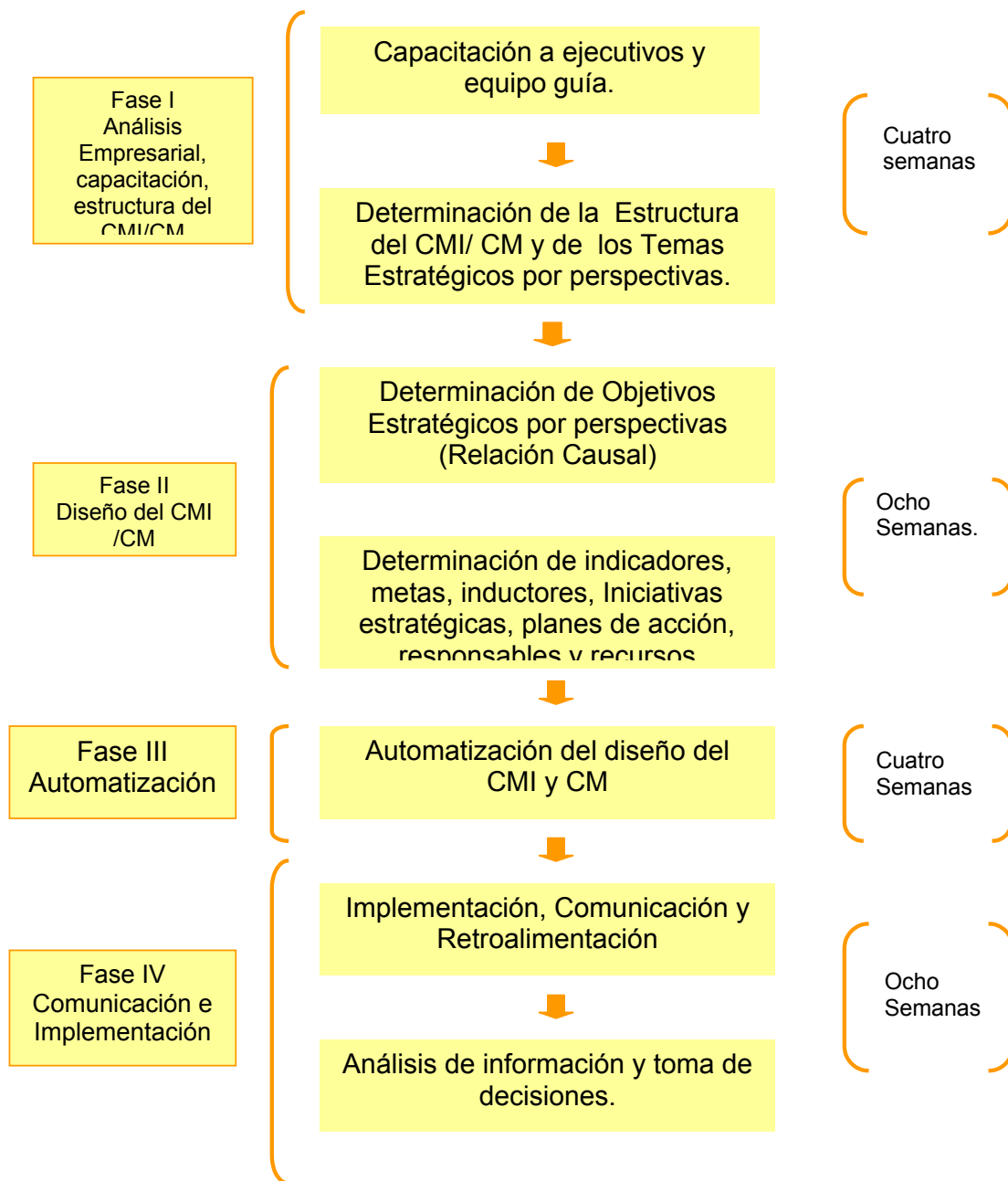
Bajo toda esta influencia, la Gerencia SEPSA Cienfuegos, con condiciones para mejorar la Gestión Empresarial, decide implementar un CMI en el ámbito de toda la organización y

establecer Cuadros de Mando (CM) como sistema de comunicación y control de las áreas funcionales. Este sistema de Gestión Empresarial que relaciona estos dos conceptos de gerencia estratégica será agrupado en un Portal Empresarial apoyados por las TI.

Desarrollo.

Para el diseño e implementación del Portal Empresarial bajo las técnicas del CMI y el CM se propone una metodología (Figura 1) y un cronograma de ejecución que fue aprobada y posteriormente validado por el Consejo de Dirección y que tenía un tiempo de realización de 24 semanas. Esta metodología mucho tiene que ver con las propuestas de Norton y Kaplan en su primer libro relacionado al CMI así como con la propuesta de Nils-Goran en su libro Performance Drivers.

Figura 1. Metodología para la implementación del Portal Empresarial de SEPSA Cienfuegos



Fase I. Análisis empresarial, capacitación y definición de la estructura del CMI/CM.

La Gerencia SEPSA Cienfuegos poseía un proyecto de Dirección Estratégica definido, no obstante se efectuaron algunos ajustes semánticos para efectuar una mejor alineación de la Visión y la Estrategia Maestra con la futura Relación Causal de Objetivos Estratégicos (Mapa Estratégico). Estos ajustes tenían como fin para hacer más explícitos ambos enunciados y que fueran menos intangibles las hipótesis que tributarían a los Objetivos Estratégicos. Tanto la Visión como la Estrategia Maestra se expresa en el esquema de Visión Global del CMI (Figura 6).

La capacitación inicial se efectuó a niveles de ejecutivos y se efectuaron seminarios más específicos a los miembros del equipo guía designado que además recibieron varios entrenamientos en la definición de estrategias organizacionales basadas en las teorías de Michael Porter. Finalmente se acordó que las perspectivas fueran las clásicas definidas por Norton y Kaplan, determinándose además cinco Temas Estratégicos a través de las cuatro perspectivas que respondían a la Estrategia Maestra declarada en el diagnóstico. Las perspectivas declaradas así como los Temas Estratégicos se muestran a continuación:

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATEGICOS
Financiera	Crecimiento
Clientes	Proyección al Cliente
Procesos Internos	Implementar cultura I+D Eficacia en los servicios
Crecimiento y Aprendizaje	Gestión de los Recursos Humanos

Estos cinco temas estratégicos tributan a la Estrategia Maestra de la organización. La figura 2 muestra la relación de estos Temas Estratégicos con la Estrategia Maestra.



Figura 2. Relación Estrategia Maestra/ Temas Estratégicos

Fase II. Diseño CMI y el CM.

El equipo guía compuesto por diez compañeros y un consultor tradujeron la Visión y Estrategia Maestra en una relación causal de Objetivos Estratégicos a través de las cuatro perspectivas definidas. Para el desarrollo del trabajo se utilizaron técnicas de trabajo en grupo como: Tormenta de Ideas, Diagrama de Afinidad, Diagrama de Correlación y se realizaron análisis de efectos y causas a partir del Diagrama de Ishikawa.. De igual forma fueron utilizadas las teorías Michael Porter respecto a la Cadena del Valor y su Tipología Estratégica así como la Teoría del Pensamiento Sistémico de Peter Senge. Las recomendaciones de los clásicos del Balanced Scorecard y del sitio www.cuadrodemandando.unizar.es fueron fuentes de información muy importantes para la realización de este trabajo.

Se determinaron 8 objetivos estratégico y 24 indicadores de resultados de los cuales el 29% respondían a la perspectiva financiera, el 8% respondían al cliente, 33% a procesos internos y 29% de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. En el esquema de la Visión Global del CMI (Fig. 7) aparecen más detallados los indicadores de resultado de igual manera las figura 3 y 4 muestra la relación causal de objetivos estratégicos y una vista parcial de los indicadores de resultados respectivamente. Ambas figuras forman parte de las plantillas que pueden ser visualizadas en el Portal Empresarial.

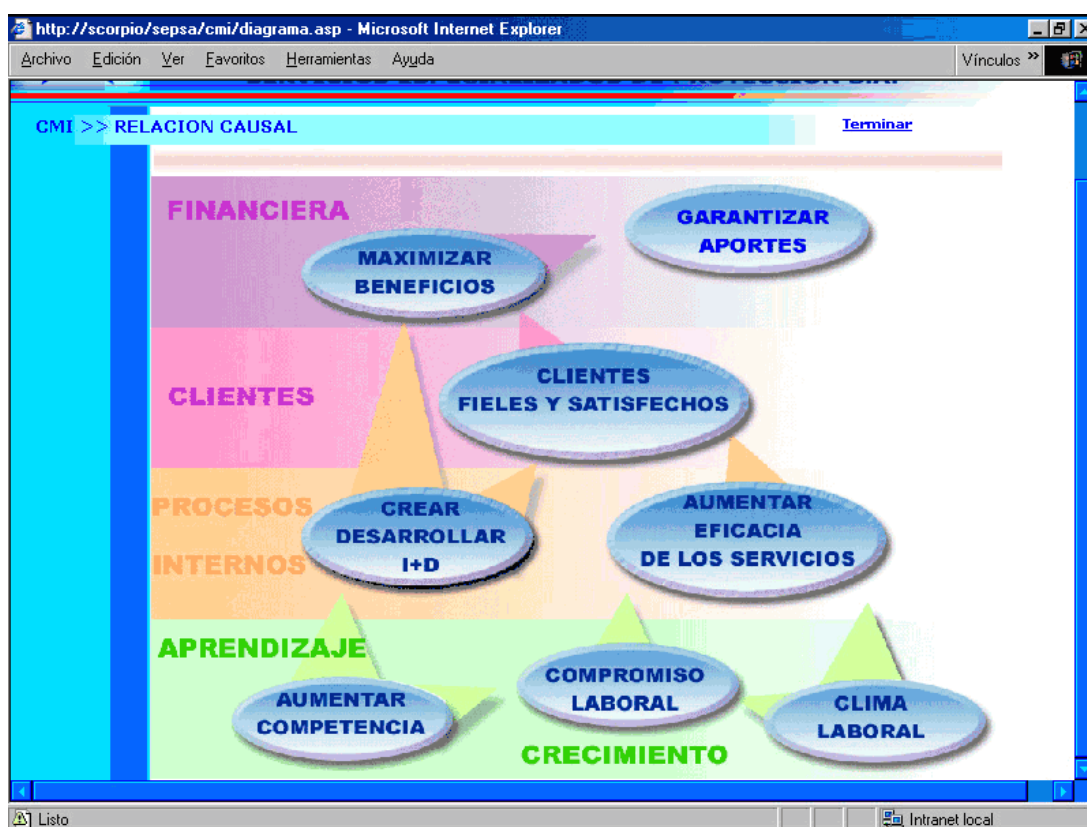


Figura 3. Relación Causal de Objetivos Estratégicos.

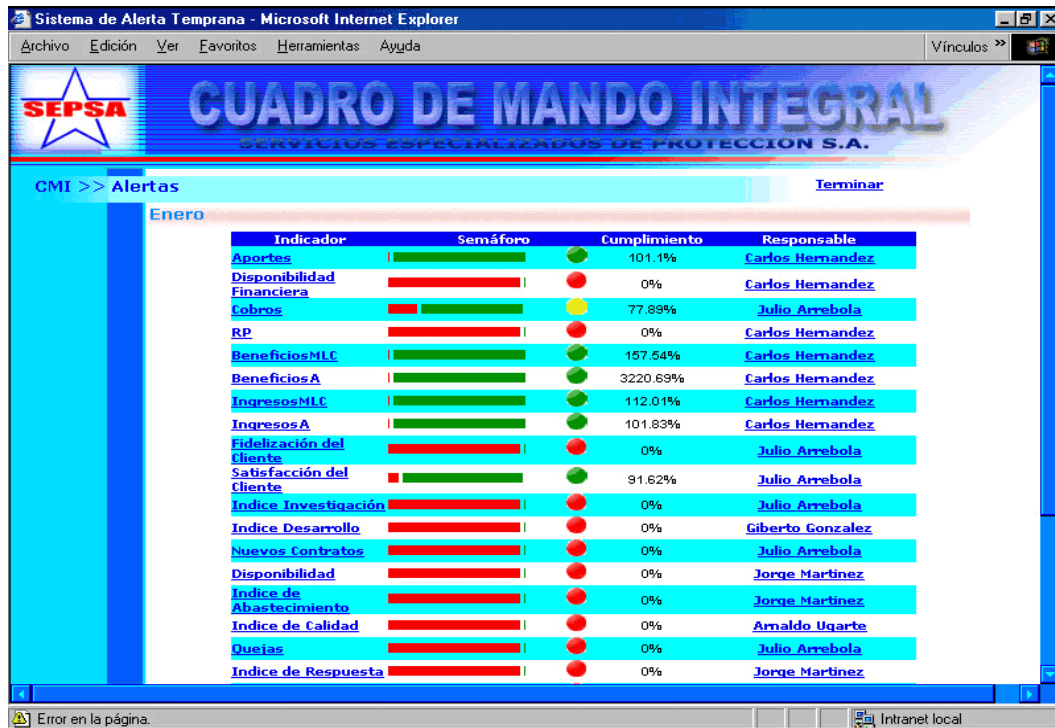


Figura 4: Indicadores de Resultados/Responsables.

Para el cumplimiento de tales indicadores de resultado se definieron 13 iniciativas estrategias que tributan a los objetivos estratégicos como lo muestra la matriz de impactos (Figura 5) diseñada para tales fines.

Objetivos/ Iniciativas Estratégicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.-Garantizar Aportes.													
2.-Maximizar Beneficios.													
3.-Clientes Fieles y Satisfechos.													
4.-Desarrollar I+D													
5.-Aumentar Eficacia en los Servicios													
6.-Compromiso Laboral.													
7.-Aumentar Competencia.													
8.-Clima Laboral.													

Impacto Fuerte Impacto Ligero

1. Política de Cobros.	5. CMI	9. Política de abastecimiento	13. Gestión estratégica RH
2. CRM	6. Premio a la Calidad	10. Política de disponibilidad	
3. Plan de Fidelización.	7. ISO 14000	11. Costeo ABC.	
4. Proyecto de Investigación y Promoción	8. ISO 9000	12. Política presupuestaria	

Figura 5. Matriz de Impacto Estratégico. Iniciativas Estratégicas

Finalmente el plan de estratégico de SEPSA Cienfuegos queda conformado por una **Estrategia Maestra**, cinco **Temas Estratégicos** y trece **Iniciativas Estratégicas** con sus correspondientes Planes de Acción, Responsables y Recursos Necesarios. La figura 6 muestra Plan Estratégico General.

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PARA SEPSA CIENFUEGOS

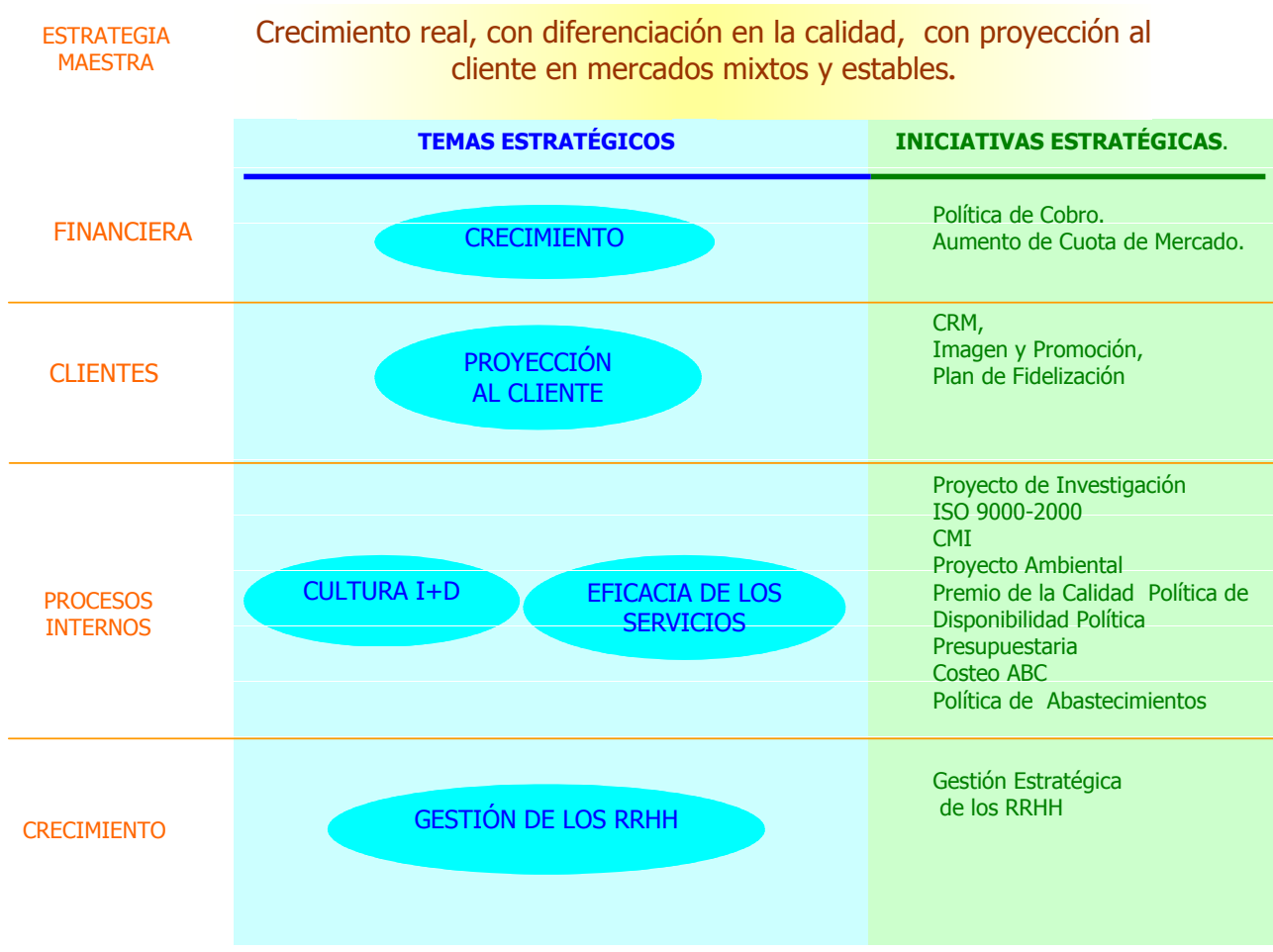


Figura 6

Una vez determinados Las Estrategias, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Resultado, Metas, Inductores de Actuación e Iniciativas se conforma la Visión Global del CMI de SEPSA que es mostrado en la Figura 7.

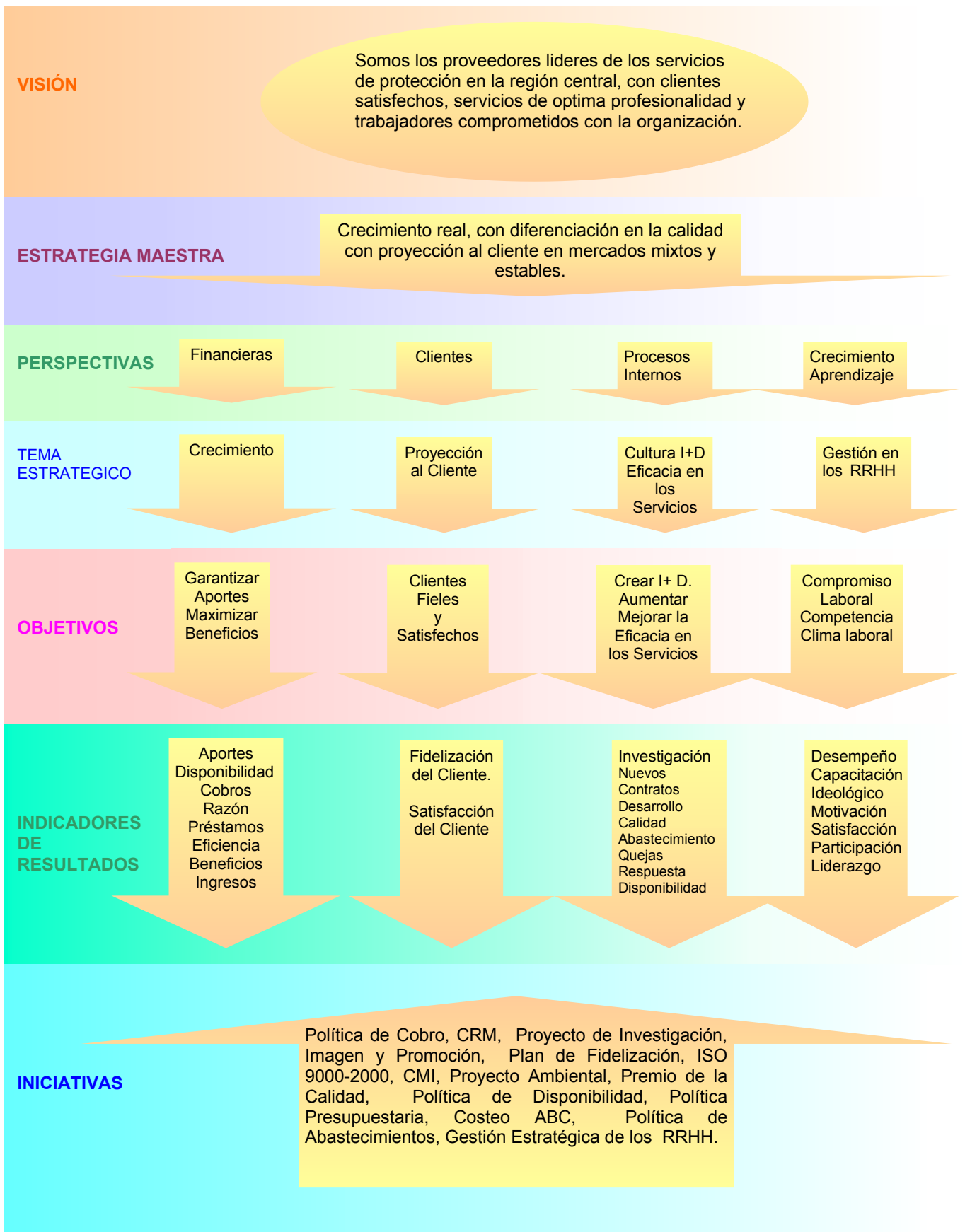


Figura 7: Visión Global del CMI de SEPSA Cienfuegos.

Diseño CM.

Paralelo a la construcción del CMI se investigaron cuales eran las informaciones y los indicadores adicionales que también se necesitaban para el desempeño del trabajo y para la toma de decisiones de la empresa. Estas informaciones formaron parte de los CM de cada una de las áreas funcionales y fueron conciliadas con los intereses de los principales ejecutivos. A parte de las informaciones de gestión vinculamos a los CM de las áreas funcionales algunas informaciones de consulta que estaban en las paginas web dinámicas existentes. Podemos decir que los CM creados para las áreas funcionales de la empresa son Cuadros de Mando de Gestión Operativa diseñados ante todo ante todo para el control del día a día de esas áreas.

Respecto a los indicadores se determinaron cuales eran los criterios de aceptación de acuerdo a un patrón de comparación y así estarían vinculados a los sistemas de alerta empresarial. Los indicadores e informaciones son muy propios de las áreas y generalmente no se repiten en el análisis integral que hace la organización.

Al finalizar esta fase y después de dos meses de trabajo teníamos las informaciones de gestión mínimas con las cuales la organización necesitaba trabajar. Estas informaciones influían en el trabajo a corto, mediano y largo plazo. Estábamos listos para implementar una herramienta que conjugara las técnicas del CMI y el CM y nos auxiliarían las TI.

La Fase III. Automatización del CMI/ CM

Esta fase consistió en la automatización del diseño del CMI/CM donde se implementó un programa experimental para la Gestión Empresarial en hipermedia. Dicho programa no satisface solamente la exigencia que requiere la implantación de un CMI sino que es una herramienta que bajo las técnicas del Cuadro de Mando (CM), permite conocer de las áreas funcionales de la empresa otros elementos de gestión como son las informaciones, reportes, indicadores así como datos de interés que ubican a los usuarios dentro de un ambiente más empresarial. Este programa en hipermedia actúa como un soporte que vincula las bases de datos y otras herramientas dinámicas de gestión. Es de destacar que el software utilizado está ubicado un servidor web y esta disponible para todas las computadoras de la organización por lejos que estén.

En el caso de SEPSA Cienfuegos, la organización en general se visualiza desde la perspectiva de un CMI y sus áreas funcionales son vistas a partir de Cuadros de Mandos Operativos. El software es lo suficientemente flexible y dinámico para añadir y modificar elementos de la Gestión Empresarial adaptándose así a las necesidades de la organización garantizando además las comunicaciones verticales y horizontales así como la retroalimentación entre las áreas.

El software implementado por su función tan abarcadora puede ser considerado un Portal Empresarial pues engloba varias funciones que permiten tener una visión más amplia del funcionamiento de la empresa. Como un valor añadido de suma importancia fueron utilizadas las técnicas del CM para normalizar su información convencional y crear una auténtica intranet corporativa con la correspondiente información de gestión. Algunas plantillas son mostradas en las figuras de la ocho a la quince. La duración de esta fase fue de 4 semanas.

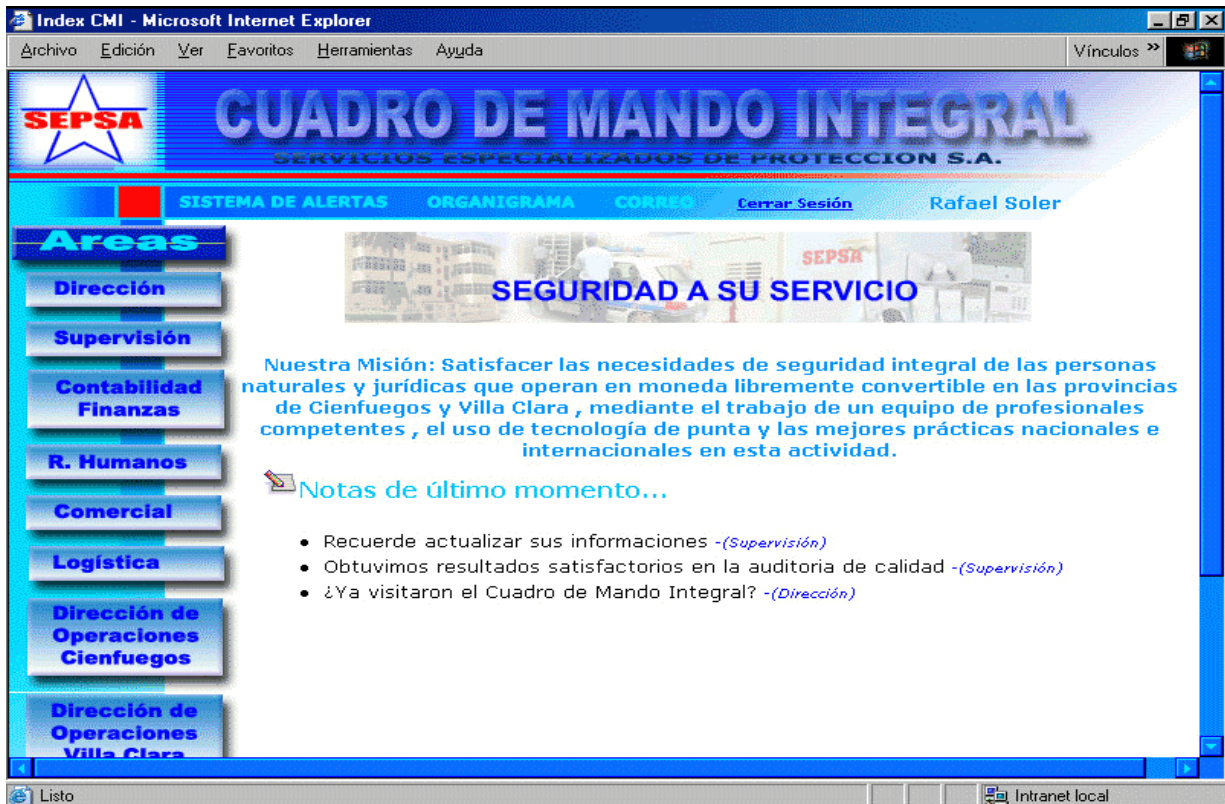


Fig. 8: Pagina Principal del Portal Empresarial. de SEPSA Cienfuegos.



Figura 9: Cuadro de Mando de Economía y Finanzas



Figura 10: Indicadores y Sistemas de Aletas de Economía y Finanzas.



Figura 11: Modelo Conceptual del CMI

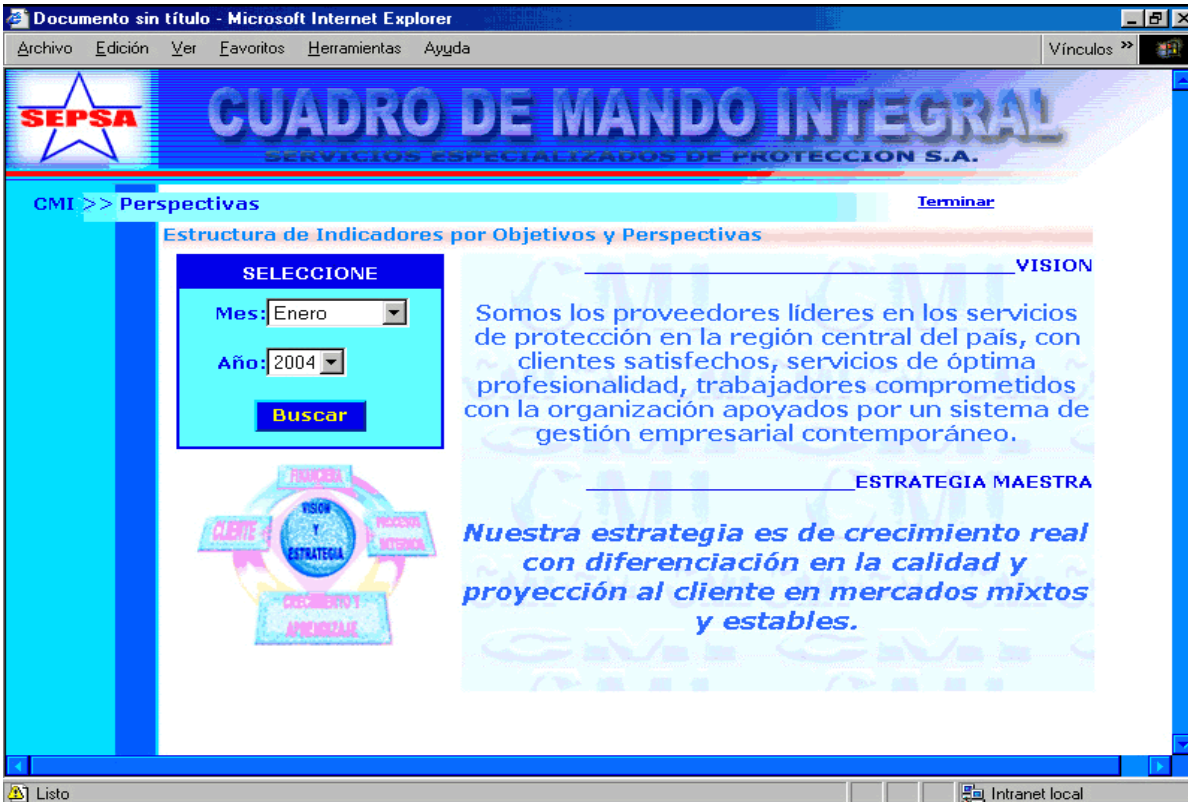


Figura 12: Selección de Indicadores por años y meses.



Figura 13: Sistema de alerta temprana general de Perspectivas/Objetivos/Indicadores.



Figura 14: Gráficos de tendencias.

Fase IV. Implementación, comunicación y retroalimentación.

La implementación comunicación y retroalimentación comienza verdaderamente en las últimas fases de automatización pues lo atractivo, dinámico y flexible del programa así lo permite y estimula. Todas las áreas de la empresa fueron seminariadas para la mayor comprensión y fueron exhortadas a que participarán activamente para la mejora de esta nueva filosofía empresarial.

Análisis de la información y toma de decisiones.

El análisis de la información y la toma de decisiones es un proceso inherente y en sus primeros momentos pasa por un proceso de evaluación de resultados a partir de un fuerte movimiento de comunicación y retroalimentación. Es decir, actualmente predominan los sesgos del control, la comunicación, y el intercambio. El sesgo estratégico se incorporará a la organización paulatinamente como secuencia lógica del proceso de aprendizaje que promueve el Cuadro de Mando Integral. La toma de decisiones estará auxiliada por un sistema de alerta que permitirá dirigir los esfuerzos hacia donde se produzcan las desviaciones y a donde nos lleven las estrategias. Esta etapa, con sus dos fases tuvo una duración de 8 semanas.

Conclusiones.

La entidad SEPSA Cienfuegos posee un sistema de comunicación efectivo apoyado por un Portal Empresarial diseñado bajo los cánones del Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando, que permite controlar las actividades operativas del día a día así como las actividades estratégicas a largo y mediano plazo.

El Portal Empresarial ha conformado una auténtica intranet corporativa que permite la comunicación dentro de toda organización de forma normalizada, simplificada y ágil independientemente de las distancias en que se encuentren sus unidades.

Las técnicas del CM y el CMI se conjugan apoyados en un Portal Empresarial lo que permiten un análisis integrador y ordenado que influenciará en la toma efectiva de decisiones produciendo un inherentemente un proceso de cambio constante y mejora en la Gestión Empresarial.

Actualmente los indicadores que así lo permitan se están vinculando mediante interfases a las bases de datos que posee la empresa lo que convertirá en mediano plazo al Portal Empresarial en una herramienta de segunda generación capaz de mostrar de forma instantánea y actualizada la información necesaria para la toma de decisiones.

El pensamiento estratégico comienza a implementarse eficazmente desde el momento que se están evaluando las denominadas variables blandas garantizando el proceso de aprendizaje organizacional. Los resultados económicos se mantienen estables y de seguro mejoraran en la medida que se implementa con eficacia esta herramienta.

El liderazgo de sus ejecutivos y la cultura empresarial han sido la piedra angular para implementar esta avanzada herramienta de alineación estratégica y comunicación.

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron muy en cuenta las recomendaciones de los autores clásicos del Cuadro de Mando Integral no obstante una fuente de información importante constituyó el sitio web www.cuadrodemandando.unizar.es dirigido por Dr. Alfonso López Viñegla de la Universidad de Zaragoza. El tratamiento en hipermedia dado al Portal Empresarial diseñado e implementado tiene mucha consonancia las consideraciones del citado profesor.

Bibliografía.

David Norton y Robert Kaplan, Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000 (1997)

Nil-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, Implementando y Gestionando el CMI, Gestión 2000 (2000).

Dr. Alfonso López Viñegla El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información, AECA (1999).

Peter Senge, La Quinta Disciplina, Granica (1998)

Michael Porter, Estrategias Competitivas (1984).

Mengunzzato y Renau, Dirección Estratégica de la Empresa. (1990)

Rafael H. Soler González, Cuadro de Mando Integral en Intermar Cienfuegos, (2003)

Dra. Dianelys Nogueira, Cuadro de Mando Integral para la Toma de Decisiones (2004)