



# EXPERIENCIAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### Resumen / Abstract

El Balanced Scorecard (BSC) conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI), es uno de los modelos de planeación para la gestión empresarial más populares de principios del siglo XXI, por lo que muchas empresas solicitan que se les diseñe e implante. Las experiencias de 10 años implementando el CMI en la República de Cuba, reflejado en éxitos y fracasos con sus correspondientes recomendaciones, son expuestas en este artículo.

*Balanced Scorecard is one of the most popular models for enterprise planning in the beginning of XXI century which motivate a great deal of enterprises to apply for its design and implementation. Experiences gathered over 10 years implementing the Balanced Scorecard in Cuban Republic are showed in this article, depicting the successes and failures occurred and its corresponding recommendations.*

### Palabras clave / Key words

Cuadro de Mando Integral (CMI), Mapa Estratégico, Cuadro de Mando.

*Balanced Scorecard (BSC), Strategic Map, Dashboard.*

## INTRODUCCIÓN

En diez años de diseños e implementaciones del CMI se aprenden muchas cosas porque que cada implementación es una historia distinta con resultados distintos. Sin embargo, independiente de la diversidad de resultados, se pueden hacer generalizaciones que desembocan en recomendaciones útiles para todos.

Este trabajo parte del momento que una empresa decide implementar el CMI y realiza la tarea por medios propios o con la utilización de los servicios de terceros. Es necesario destacar que esta exposición de experiencias han sido vividas por una parte independiente (consultor) y tiene sus característicos puntos de vistas.

## DESARROLLO

### 1. PRIMEROS MOMENTOS DEL SERVICIO

Cuando una empresa decide implementar el CMI para mejorar su Gestión Empresarial, puede tomar diferentes formas de cumplir con el empeño [1; 2]. Estas formas pueden ser:

- (a) Realizar la implementación con personal y medios propios.
- (b) Utilizar una organización externa (consultor, universidad, etc).

Ambas variantes pueden ser utilizadas, pero cada una tiene sus ventajas y dificultades que deben ser conocidas.

**Variante (a).** La utilización de personal propio generará costos menores y el comprometimiento de la organización debe ser mayor pues “todo queda en familia”. Esta variante parece favorable pero es difícil encontrar dentro de una organización –

---

*Rafael H. Soler González, Ingeniero Mecánico, Máster en Dirección de Empresa, Consultor Empresarial, CONAS, Profesor Asistente UCF, Ave. 6 No. 3705 e/37 y 39, Cienfuegos, Cuba.*

e-mail: rsoler@conas.co.cu

*Daniel Alfonso Robaina, Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, CETDIR, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), Ciudad de La Habana, Cuba.*

e-mail: dalfonso@ind.cujae.edu.cu

Recibido: 08/04/2009

Aprobado: 02/06/2009

excepto las consultorías y las universidades– que existan personas actualizadas y con experiencia en los principios de dirección contemporánea y que tengan desarrolladas las herramientas necesarias para el esclarecimiento de los modelos y su implementación efectiva

**Variante (b).** La acción de seleccionar una entidad o persona natural fuera de la empresa, requiere los mismos principios de la selección de proveedores. Debe escoger una organización que tenga experiencia probada, demuestra la capacidad de implementar el CMI y que garantice dentro del servicio la instalación de la solución informática (cuadro de mando) para la comunicación y medición de los indicadores y objetivos de gestión.

Tanto la empresa que va a implementar el CMI, como aquella que va a realizar el servicio, deben verificarse, tratando de eliminar los sesgos empresariales de moda y las ansias de ganar dinero de otras sin la competencia debida [3; 4; 5].

Los honorarios de los servicios generalmente son altos cuando se contratan externos y es lógico que esto suceda, pues los consultores y profesores universitarios son personas capacitadas.

Estos honorarios debe incluir de conjunto las erogaciones de dinero por los conceptos de adecuación del modelo del CMI y la instalación de las soluciones informáticas (cuadros de mando). Las organizaciones receptoras deben exigir el servicio completo, aunque se dependa de más de una organización externa en la realización de la tarea.

## 2. DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN INICIAL

Independiente de la variante que se utilice, la organización que va a implementar el CMI debe exigir un cronograma de ejecución y un período de terminación de la tarea contratada. Los iniciadores (Drs. Robert Kaplan y David Norton) del CMI estiman que con 16 semanas es suficiente [5; 6; 7].

Es posible hacerlo en menos tiempo en dependencia de la habilidad de los profesionales que desarrollen el modelo y de las herramientas que utilice. Recuerde que el aprendizaje de una metodología como el CMI se efectúa por capilaridad y no por exposición. En otras palabras, independiente de lo que se aprenda del profesional líder del proyecto es necesario estudiar y comprender la metodología.

## 3. PRAGMATISMO EN DEL DISEÑO DEL CMI

La primera acción que se debe realizar es conocer la historia de la empresa donde se va a implementar el CMI para adentrarse en su cultura organizacional y otras características. La interacción con las personas de la organización es muy importante, sobre todo para los agentes externos. Las informaciones generales de la empresa en cuestión también pueden obtenerse por diferentes vías como noticias nacionales o internacionales, Internet, etc.

Defina de qué tipo de empresa se trata respecto a su finalidad económica. Solo existen dos, lucrativas (ganan dinero) y no lucrativas (no ganan dinero). Esta definición es muy importante para garantizar la alineación estratégica. Las empresas que deciden implementar un CMI deben tener experiencia en la aplicación de la Dirección Estratégica, esta afirmación está basada en que es

imposible tratar de establecer un modelo de excelencia como el CMI, sin tener una experiencia práctica en otras metodologías de gestión.

## 4. SUGERENCIAS IMPLEMENTAR EL CMI

- Verificar que la empresa donde se va a implementar el CMI posee implementados sistemas que potencian la cultura de la organización (Perfeccionamiento Empresarial, proyección al cliente, innovación, proyección social, liderazgo, etc.).
- Seleccionar un grupo de personas que ayuden a implementar el modelo y capacítelos especialmente.
- Impartir seminarios relacionados al CMI en la organización que expliquen el modelo de planeación estratégica y entrene al personal que interactuará con el cuadro de mando.
- Verificar que la Visión Empresarial es el objetivo principal de la empresa y que es práctica. Tenga en cuenta que la mayoría de las visiones empresariales son lemas imprecisos que nadie entiende y que se utilizan como slogan. Ajústela si es necesario.
- Verificar que hay una declaración de estrategia maestra que trate de alcanzar el objetivo principal de la organización (VISIÓN).
- Contrastar la planeación estratégica anteriormente diseñada con el modelo que promulga el CMI, determine las brechas entre las dos modelos y cúbralas con los objetivos pertinentes. El CMI no se contraponen a los principios de ninguna planeación anterior, sus planteamientos son mejoras a la formulación de objetivos y estrategias. Este ejercicio ahorra tiempo de ejecución de la tarea.
- Verificar que cada objetivo tiene al menos un indicador que permite medir su cumplimiento. En el caso de existir varios indicadores para un objetivo, busque el algoritmo necesario para realizar la medición de la eficacia de forma tangible o menos incierta. Defina los métodos de medición de los indicadores.
- Verificar la existencia de estrategias genéricas, la mayoría de las organizaciones declara estrategias funcionales que tributan a estrategias Maestras y Genéricas. Esto es necesario para garantizar la alineación estratégica y el aprendizaje de la organización.
- Confeccionar el Mapa Estratégico y discutirlo con los miembros de la organización para llegar a un consenso. Hay diferentes software libres en el mercado que permiten hacer este ejercicio más amigable que una tabla de objetivos e indicadores.
- Incluir en el Mapa Estratégico los objetivos que tienen que ver con leyes y resoluciones nacionales y ramales que influyen en la gestión empresarial.
- Garantizar que las estrategias funcionales estén reflejadas en los planes de trabajo de todos los empleados de acuerdo a su posición jerárquica.
- Traducir el Mapa Estratégico mediante el Cuadro de Mando y dar vías de medición de los objetivos e indicadores. Para este empeño debe tener una solución informática que pueda ajustarse al diseño.
- Poner la estructura de la organización en función del

## EXPERIENCIAS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Mapa Estratégico y definir cómo cada área funcional tributa a cada objetivo estratégico reflejado en el Mapa Estratégico y medido por el Cuadro de Mando.

- Establecer Cuadros de Mando para cada área o procesos de la empresa y analizar la empresa a partir de sus resultados generales declarados en el mapa estratégico y en los particulares de cada área.
- Nominar y entrenar a un controlador que interaccione con el Cuadro de Mando para que produzca de la organización y administre la información.

### 5. ALGUNAS EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

Con esta forma de actuar, la consultoría puede comenzar el trabajo mucho antes de la primera visita, sobre todo si la ubicación de la empresa es muy distante. Después de los análisis anteriormente declarados se diseña un Mapa Estratégico preliminar que se somete a criterios de los miembros del consejo de dirección, quienes lo reciben con anterioridad por correo electrónico. Más tarde, cuando se tienen definidos objetivos y estrategias, se conforma un Cuadro de Mando para la medición de la eficacia empresarial [8; 9; 10].

En los momentos de visitar la empresa se instala, en primera instancia, el cuadro de mando en los servidores de la organización y se comienza el asesoramiento bajándolo desde éstos a cualquier PC de la red, además, se utiliza una herramienta dinámica para la confección de Mapas Estratégicos. En una semana se capacita a miembros de la organización, se implementan las herramientas informáticas y se ajustan a las necesidades de la organización. Los intercambios posteriores se efectúan mediante correo electrónico y el Cuadro de Mando se revisa (si es necesario), mediante el envío de la base de

datos ajustada y actualizada pertinentemente.

En ocasiones las empresas solicitan al inicio los trabajos desde el diagnóstico, que es comenzar desde el principio. Los mismos análisis de las formas diagnósticos conocidos se pueden realizar y la utilización de las herramientas automatizadas pueden ayudar a la obtención de datos por muy distante que esté la empresa. Mediante los datos obtenidos se puede conocer la realidad de la empresa que finalmente permite el diseño de los objetivos, indicadores y estrategias que inferirá el diseño del mapa estratégico y del cuadro de mando adecuado a la organización. En los momentos del encuentro en medio de la capacitación, se ajusta la planeación que representa el CMI y las herramientas que garantizan su implementación y control (el mapa estratégico y el cuadro de mando).

Esta forma de actuar permite unir la planeación al control y garantizar la comunicación a toda la empresa. Estos dos aspectos contribuirán a fomentar la implementación del modelo estratégico que representa el CMI.

La implementación del CMI no es un simple ejercicio de consultoría, es el asesoramiento para la transferencia tecnológica que requiere de un actuar profesional con ejercicios grupales, clases magistrales, manejos de conceptos filosóficos, de economía contemporánea, mercadeo, logística, competencia, utilización intensiva de las técnicas de la información y, ante todo, un ejercicio de mando para la gerencia moderna.

Implementar de forma meridiana el CMI dará valor y sostenibilidad a largo plazo, no espere que lo resuelva todo de forma inmediata. Las mejores decisiones se darán cuando tenga los datos generados después de varios meses de implementación. La Figura 1 es esclarecedora.

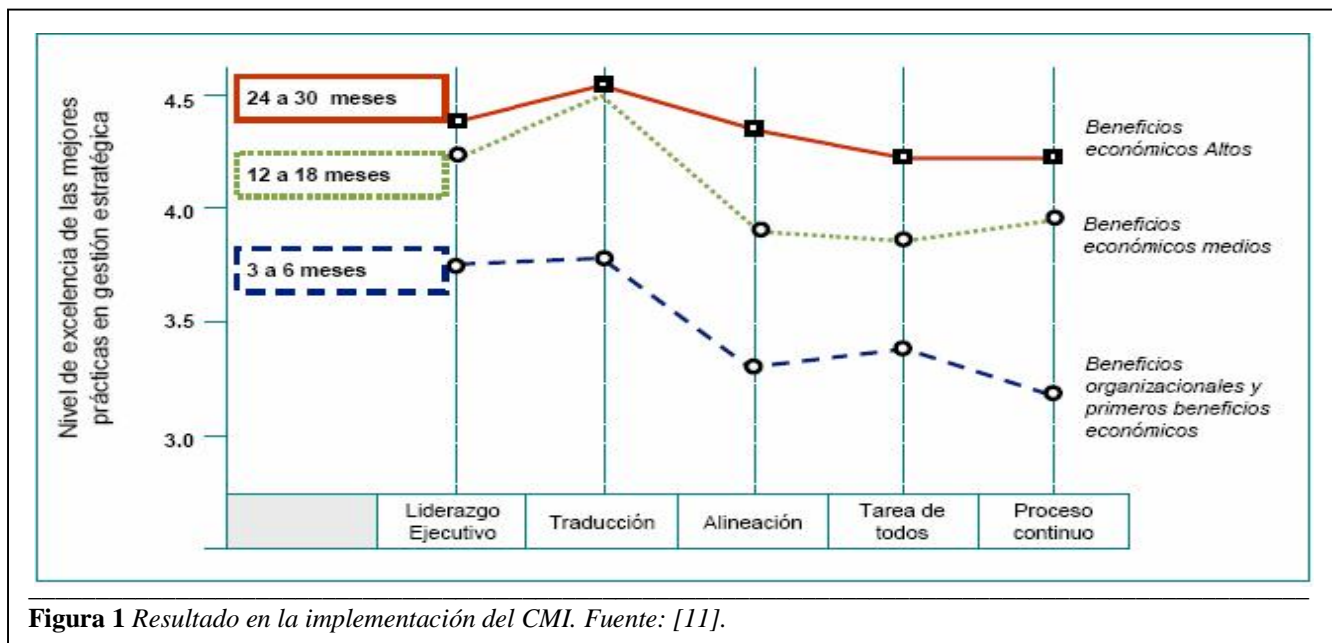


Figura 1 Resultado en la implementación del CMI. Fuente: [11].

### CONCLUSIONES

- La implementación del CMI debe ser un ejercicio dinámico que, apoyado por las tecnologías de la información, garantice la aplicación táctica y operatoria de la formulación estratégica del modelo.
- La utilización de herramientas relacionadas a las técnicas de la información son necesarias para el éxito de una implementación exitosa del CMI. Es necesario que la tarea de implementación contenga las herramientas de comprensión (mapas estratégicos)

- y medición (cuadros de mando).
- Para el éxito de la implementación del CMI es necesario designar un controlador para que administre el cuadro de mando y realice los análisis empresariales pertinentes. El controlador debe, ante todo, conocer de dirección de empresas, ya que la administración del cuadro de mando es sencilla y requiere de conocimientos informáticos convencionales. No se debe permitir que la elección a priori del controlador recaiga en el informático o en éste, ya que esto es un error.
- Con la utilización de las sugerencias expuestas en el epígrafe No. 4 se ha implementado el CMI en más de veinte empresas de la República de Cuba. Todas las implementaciones tienen sus peculiaridades, unas son más exitosas que otras, pero la posibilidad de una aplicación es real para las empresas cubanas. El éxito depende del grado de cultura organizacional que se posea. 🏠

## REFERENCIAS

1. KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. "Creando la organización focalizada en la estrategia". *The Balanced Scorecard Collaborative* [en línea]. 2008, [fecha de consulta: agosto del 2008]. Disponible en: <http://www.CMIol.com>
2. NOGUEIRA RIVERA, D. et al. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004.
3. KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.
4. KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *Alineación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006.
5. LOPEZ VIÑEGLAS, A. "Aplicación del CMI en las Harineras Villamayor". *VI Jornada Académico-Empresarial Balanced Scorecard* [en línea]. 2003, [fecha de consulta: diciembre del 2006]. Disponible en: <http://www.cuadrodemandando.unizar.es>
6. KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. 3era. ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.
7. LOPEZ VIÑEGLAS, A. *El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento hipertextual*. Madrid: Editora AECA, 1998.
8. CLARO SÁNCHEZ, S. "Odun, una solución informática para modelos contemporáneos de gestión". En: *III Simposio Iberoamericano de Calidad y Competitividad* (Ciudad de la Habana: 2007) [fecha de consulta: Disponible en: ]
9. LOPEZ VIÑEGLAS, A. *Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard*. Madrid: Gráficas ORMAG, 2003.
10. SOLER GONZÁLEZ, R. "El CMI como modelo de gestión. Estudio de casos en la provincia de Cienfuegos". Tesis de Maestría. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 2006.
11. "Simnetic: Ejecución de la Estrategia Usando el CMI". [en línea]. 2006, [fecha de consulta: febrero de 2009]. Disponible en: <http://www.simnetics.com.mx>

