

Revisión

¿Por qué las empresas cubanas necesitan emplear un Cuadro de Mando Integral? Why do Cuban companies need to use a Balanced Scorecard?

Tamara León Oduardo, Licenciada en Economía. Copextel Granma. Bayamo, Cuba.
[\[tamara@granma.copextel.com.cu\]](mailto:tamara@granma.copextel.com.cu) 

Yagnelis Villa Román, Licencia en Contabilidad y Finanzas. Consejo Electoral Provincial.
Bayamo, Cuba. [\[yagnelis.villa@eleccionesencuba.cu\]](mailto:yagnelis.villa@eleccionesencuba.cu) 

Marlon Torres Jiménez, Licenciado en Psicología. UEB SEPSA Granma. Bayamo, Cuba.
[\[marlon.gma@sepsa.cu\]](mailto:marlon.gma@sepsa.cu) 

Recibido: 1 de noviembre | **Aceptado:** 2 de febrero

Resumen

Con este trabajo se pretende mostrar la importancia que tiene para las empresas cubanas, la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para gestionar su estrategia y en consecuencia, lograr sus metas trazadas utilizando el mismo como una herramienta de trabajo. Antes de llegar a los conceptos de Cuadro de Mando integral se hará una breve reseña acerca de la Dirección Estratégica y cómo ésta en los tiempos actuales, requiere de herramientas novedosas para mantener la competitividad y lograr el éxito de la empresa. Se comienza con estos conceptos ya que existe una relación muy íntima entre la estrategia de la empresa y el Cuadro de Mando Integral, ya que este último traduce la estrategia en objetivos que se miden a través de indicadores y estos indicadores, precisamente, responden a la estrategia diseñada por la empresa.

Palabras claves: dirección estratégica; estrategia; gestión; cuadro de mando integral.

Abstract

This work aims to show the importance for Cuban companies, the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) to manage their strategy and consequently achieve their goals using it as a work tool. Before getting to the concepts of Balanced Scorecard, a brief review will be made about Strategic Management and how it, in current times, requires innovative tools to maintain competitiveness and achieve the success of the company. It begins with these concepts since there is a very intimate relationship between the company's strategy and the Balanced

Scorecard, since the latter translates the strategy into objectives that are measured through indicators and these indicators, precisely, respond to the strategy designed by the company.

Keywords: strategic management; strategy; management; balanced scorecard.

Introducción

En los momentos actuales, las empresas deben adaptarse al entorno, el cual es turbulento y cambiante, ya que está sometido a cambios constantes en las tecnologías, hay una globalización imperante en el mundo, la competencia cada vez se hace más fuerte y los mercados más exigentes, por todo esto, se hace muy complejo dirigir, mantener la competitividad, lograr el éxito empresarial.

Es por ello que, en primer lugar, las empresas deben definir una estrategia, no solo a corto, si no a mediano y largo plazo que les dé la posibilidad de enfrentar todas estas adversidades y obtener resultados positivos en el transcurso del tiempo. Pero hoy, no basta con tener una estrategia bien definida, las empresas necesitan de herramientas novedosas que le ayuden a gestionar esa estrategia, ya que por sí sola, no conlleva a ningún resultado, incluyendo las empresas cubanas.

Desarrollo

Nos dice Stoner (1996) , en su libro *Administración*, que: sin una administración eficaz, las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas.

Entonces, ¿cómo se logra precisamente, administrar una organización eficazmente?

Como en todas las ramas del conocimiento, la formación del conjunto de conceptos actuales sobre administración se ha ido generando paulatinamente, con el aporte de hombres ilustres y de métodos que surgen desde los tiempos más antiguos. (Del Prado, 1998).

Para Stoner (1996) , administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar, el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

Las bases de la dirección estratégica dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no sólo a nivel local. (David, 2003).

Para este autor la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la

investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El concepto de estrategia, sólo se veía como algo relacionado con el campo militar hasta fines de los años 50, luego estos conceptos se fueron introduciendo en el ámbito empresarial.

El punto de partida de estas nuevas teorías era aceptar los límites de la racionalidad y partir de algunos conceptos básicos sobre las necesidades de las personas dentro de las organizaciones:

1. la necesidad de encontrar una razón de ser
2. la necesidad de un poco de control
3. la necesidad de refuerzo positivo que permita a las personas considerarse como ganadoras, y
4. la formación de las actitudes y creencias por las acciones y las conductas, y no a la inversa.

(Del Prado, 1998).

Según David (2003) El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

El referido autor ve estas tres etapas de la siguiente manera:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la

estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

En teoría todo está bien, pero en la práctica habría que ver hasta qué punto son capaces las empresas cubanas de cumplir con esto, o sea, la estrategia se puede diseñar, pero para implantarla no solamente hay que tener en cuenta lo que dicen los diferentes autores al respecto, aquí hay que valorar las habilidades interpersonales, y tener en cuenta que para este proceso hay que implicar a todos los empleados y gerentes de la empresa, que cada uno esté familiarizado con la misma, que cada quién sepa lo que le corresponde hacer y en qué momento, cómo hacerlo, con qué recursos, y además el reto sería estimular a cada uno de manera tal que se sientan satisfechos cuando su trabajo esté encaminado hacia el logro de los objetivos, cuando cada quién vea que su trabajo se vio reflejado en el logro de dichos objetivos.

Ahora bien, las empresas logran formular su estrategia, pero presentan muchas dificultades para gestionarla, debido a que no tienen un mecanismo establecido que las guíe en este proceso.

La gestión estratégica en las organizaciones es de vital importancia, de ello depende en gran medida su éxito, y para lograrlo es imprescindible que los actores que participan en ella, desde el personal de primer nivel hasta el personal operativo, todos y cada uno de ellos, desempeñen un papel ejemplar en el desarrollo de la estrategia, aportando elementos que construyan una exitosa organización. (Torres, 2013).

Según (Chávez, Mejía, & Grant, 2011), en las últimas décadas se han llevado a cabo por parte de las empresas la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica, si bien este concepto es relativamente joven, pero ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones. Dados los muchos retos y oportunidades que existen en los mercados globales, los actuales directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben de hacer algo más que establecer estrategias ya sea a corto, mediano o largo plazo, esperando que ocurra lo mejor. Hoy día tienen que ir más allá, esto con el fin de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados.

Se trata precisamente de esto cuando hablamos de Cuadro de Mando Integral.

Según la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, en el modelo de Gestión Económica, en la esfera empresarial, las empresas deben mostrar en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia y avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.

La dirección estratégica de las organizaciones es uno de los aspectos con más auge en los últimos años, sin embargo las empresas cubanas presentan una insuficiente integración del proceso de dirección estratégica, con los procesos claves y de apoyo, para su implantación y control. (Díaz, Gutiérrez, Savón, & Montesino, 2018).

Díaz and Torres (2008) nos indican que sobre la empresa cubana están accionando una serie de exigencias del propio desarrollo del entorno, dadas por:

1. El Decreto Ley 187/98 Bases generales del perfeccionamiento empresarial, que busca el perfeccionamiento continuo de la empresa.
2. La Resolución No.297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que ya va a un paso superior en cuanto al control interno referido en el Decreto Ley 187/98 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, porque amplía el concepto más allá de los términos económico financieros y plantea el control como una función de dirección que se realiza en toda la organización y a todos los niveles asociado al alcance de la estrategia empresarial, centrado en los procesos de la organización y teniendo en cuenta las competencias, tanto organizacionales como de cada puesto de trabajo; además, introduce la gestión de riesgos asociados al cumplimiento de la estrategia empresarial.
3. NC ISO 9001 – 2001 que exige que los procesos de la empresa estén identificados y documentados.
4. Resolución del Ministerio del Trabajo referida al capital humano que plantea el trabajo con las matrices de competencias laborales.
5. Resolución 013/03 del MAC referida también al control interno.
6. Resolución conjunta MES-MEP para la introducción de la dirección estratégica y la dirección por objetivos.

Y añaden que la problemática que se presenta es la falta de integración en la organización de todas estas exigencias, de manera tal que el trabajo de una refuerce el trabajo con la otra, logrando un trabajo real en sistema, para la implementación de la estrategia trazada.

Investigaciones realizadas en la práctica empresarial cubana evidencian que se ha avanzado en la introducción de la dirección por objetivos y la dirección estratégica pero aún se observa que las funciones se llevan a cabo dentro de las fronteras de cada departamento, planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa, la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico, marcada tendencia a la gestión funcional y visión a corto plazo que conduce a la obtención de bajo impacto en términos de resultados sostenibles, deficiente definición y precisión de los objetivos, no son medibles, los objetivos a corto plazo o se sustentan en una visión a largo o mediano plazo, no son retadores, se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados, no se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización, no se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos, poco vínculo con el desempeño individual. (Díaz & Torres, 2008).

Al estarse presentando toda esta serie de dificultades en las empresas cubanas cabe preguntarse: ¿qué es lo que está haciendo falta para lograr unos procesos eficientes en las empresas cubanas? ¿Por qué se dificulta tanto el logro del cumplimiento de los objetivos?

Precisamente está faltando gestión en los procesos, gestión en las estrategias definidas, y como ya se mencionó anteriormente, la herramienta capaz de solucionar esta problemática, pudiera ser sin lugar a dudas, el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de manera proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. (Dávila, 1999).

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2002).

Es bueno mencionar cómo ven estas cuatro perspectivas estos autores:

- Perspectiva financiera.

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

- La perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- La perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

- La perspectiva de formación y crecimiento.

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos: al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: «Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio», para ser «una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores». Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el CMI, puesto que este conjunto coherente de indicadores» está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa. (Dávila, 1999).

¿Para qué usar el Cuadro de mando Integral?

Los autores Kaplan y Norton (2002) son bastantes claros cuando nos dicen que El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Añaden además que, a medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Las empresas cubanas atraviesan por momentos difíciles, la falta de recursos es una agravante real que limita los resultados de las mismas, y si se une a ello la falta de gestión, la desorganización y el descontrol, pues no se logra nada. Hay que establecer entonces mecanismos de control, hay que organizarse, hay que aprender a gestionar la estrategia, hay que implicar a todos para poder cumplir con las metas trazadas, y el Cuadro de Mando Integral es ideal para integrar todos los procesos, para involucrar a todo el personal, para que todos conozcan hacia dónde quiere llegar la empresa, y para que cada quién tenga claridad de lo que le corresponde hacer. Es una herramienta eficaz que define un camino organizado para que se lleve a cabo lo que muchas veces se sabe que hay que hacer, pero que no se hace, por no estar plasmado y explicitado de la manera en que este instrumento lo haría.

Visto de esta manera, se puede decir que en los momentos actuales, para que las empresas cubanas sobrevivan, tienen que utilizar sistemas de gestión que le garanticen el logro de los objetivos estratégicos, no solo en el corto plazo, hay que tener una visión de futuro, trabajar en base a mantenerse en el tiempo, y mantenerse con resultados positivos, entonces, con todos los elementos que incluye el Cuadro de Mando Integral, si se interpretan bien las cuatro perspectivas, si se definen correctamente los indicadores que reflejen bien la estrategia, para que al medir y evaluar dichos indicadores, se tenga una idea clara de qué está faltando hacer, o de si se está trabajando bien o no, entonces esta herramienta de trabajo se convierte, sin lugar a dudas, en una fortaleza, en una aliada de la empresa, que la va a llevar hacia el éxito empresarial tan anhelado por toda entidad.

Conclusiones

1. Los momentos actuales exigen que las empresas utilicen herramientas novedosas de gestión para lograr y mantener la competitividad y la consecución de sus objetivos.
2. Las empresas cubanas están presentando problemas a la hora de gestionar sus estrategias.

3. El Cuadro de mando integral es una herramienta novedosa de gestión estratégica que le permite a las empresas que lo utilicen, traducir los objetivos estratégicos en resultados encaminados hacia la maximización del beneficio utilizando lo mejor posible los recursos con los que se dispone.

Referencias bibliográficas

- Chávez, R. M. A., Mejía, F. E., & Grant, G. A. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 1.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (P. EDUCATION Ed. 9na ed.).
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de antiguos alumnos*, 7.
- Del Prado, L. (1998). *Dirección Estratégica*.
- Díaz, M. E. A., Gutiérrez, S. M., Savón, C. I. M., & Montesino, Y. D. (2018). Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto. *Folleto Gerenciales*, XXII, 222-233.
- Díaz, M. E. A., & Torres, M. H. (2008). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Ingeniería Industrial*, XXIX.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral* (G. 2000 Ed. 2da ed.).
- Stoner, J. A. F. (1996). Administración (P. M. Sacristán, Trans.). In Pearson (Ed.), *Administración* (6ta ed.).
- Torres, J. M. (2013). *La gestión estratégica en las organizaciones* (E. Fénix Ed. 1ra ed.).