

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión Estratégica. Aplicación en una empresa de capital público

Carla Vercher Talens¹, Gonzalo Grau Gadea²

¹ Licenciada en ADE. carverta@aaa.upv.es

² Dpto. de Organización de Empresas. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Cno de Vera s/n. 46022. Valencia. ggrau@doe.upv.es

Resumen

En el presente trabajo se muestra el desarrollo de una herramienta como es el Cuadro de Mando Integral (CMI), relacionada con el Mapa Estratégico, aplicándola en una empresa de capital público, VAERSA³.

En la actualidad, el CMI ha pasado de ser un mero sistema de indicadores a ser un sistema de gestión centralizado, al disponer del apoyo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC's).

El CMI se puede considerar como una metodología de gestión que permite, entre otras cosas, la determinación de la estrategia, así como su implantación y posterior seguimiento. Al poseer un sistema de señales (indicadores) nos permite observar las variaciones que presentan ciertas magnitudes que son de interés para la organización.

Un elemento fundamental dentro del proceso de implantación de la estrategia en cualquier organización es la disponibilidad de información. Se precisa de herramientas que sean capaces de "tomar el pulso" a la organización. Una organización con diversos niveles (Mintzberg 1984), por lo que estas herramientas deben alimentarse de datos agregados, basados a su vez en datos desagregados que se recogerán de los niveles operativos de la organización.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, estrategia, grupo de trabajo, Mapa Estratégico.

1. Introducción

El Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan 1992) es una potente herramienta de gestión que permite hacer operativa la estrategia marcada por la empresa, a través de la definición de unos objetivos estratégicos mesurables, mediante el empleo de indicadores. Estos objetivos se clasifican en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, relacionados entre sí mediante relaciones causa-efecto (si-entonces) y plasmados gráficamente en un Mapa Estratégico. La principal dificultad, para conseguir implantar la estrategia es gestionar el cambio de la cultura de trabajo, implicar a los miembros de la organización, y el desarrollo de una herramienta informática de soporte.

Cabe destacar que es necesaria la definición, implicación y creación de la figura del *sponsor* que velará para que el desarrollo y que la puesta en marcha del Cuadro de Mando integral

³ Trabajo realizado dentro del marco de un convenio de colaboración entre Vaersa y la UPV.

(CMI) sea un éxito. Formando un grupo de trabajo que ejecute los proyectos necesarios para la consecución de la estrategia. Además, permite saber si los esfuerzos realizados, se plasmen en resultados estratégicos.

2. Objetivos

El principal objetivo del desarrollo del proyecto ha sido el diseño, la planificación, e implantación, eficaz y eficiente, de un Cuadro de Mando Integral. Con la particularidad de realizarse en una empresa de capital público (Vaersa), cuyo fin es satisfacer las necesidades de la población y el empleo eficiente de los recursos financieros asignados por presupuesto público.

Mediante el empleo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral se han establecido una serie de objetivos, medidas (o indicadores) que permiten conseguir la estrategia de la empresa, y al ser medibles se conoce cual es su evolución en la consecución de la estrategia.

3. Metodología

Para el correcto desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral, en primer lugar se diseñó y redactó un “Manual de Procedimientos de Responsabilidades” de cada uno de los equipos de trabajo. En el cual se definen los siguientes roles:

Sponsor: es el máximo impulsor del desarrollo de la herramienta del CMI, y el que define la estrategia a seguir por la organización, siempre apoyado por el grupo de trabajo principal. En este caso el director general de la Vaersa es quien esta función.

Grupo de trabajo principal: este grupo es el que pone en marcha y trabaja día en base a los objetivos estratégicos. Está formado por todos los jefes de departamento, y guiados por la jefa de área de organización y control. Se encargan de desarrollar proyectos, acciones y tareas acordes a los objetivos. Participan en todas las reuniones, y se encargan de evaluar el grado de consecución de los objetivos.

Subgrupos de mejora: en proyectos que por su envergadura influyen en el *modus operandi* de toda la organización, el grupo principal delega parte de las funciones al subgrupo de mejora. Con la finalidad de implicar a más personal, fomentar el *empowerment* y por supuesto, agilizar el desarrollo del proyecto. Estos grupos son multidisciplinares, y abarcan a personal de distintos departamentos.

Consultor externo: en las empresas para que un CMI sea valorado, supervisado y puesto en marcha, además de la figura del *sponsor* es necesario contratar a un consultor externo. El cual se encargará de apoyar a los miembros del grupo de trabajo a continuar con el proyecto. Y en ocasiones actuará como juez en la resolución de conflictos, asesora al *sponsor* sobre decisiones estratégicas.

Consultor interno: se encarga de convocar y levantar el acta de las reuniones. Además velará por el correcto funcionamiento de la herramienta informática: ver si los valores de los indicadores se actualizan en plazo, recopilar toda la información relativa al CMI y ponerla en la Web, etc. En adición, se encarga de redactar el informe mensual sobre la evolución de los indicadores para la dirección general. Y apoya a los miembros del grupo principal asesorándolos sobre temas estratégicos.

A su vez, este manual recopila la metodología de trabajo, de los grupos del CMI, especificando cuales son las responsabilidades de cada uno de sus miembros, el tipo de reuniones que ha de seguir y la periodicidad de éstas.

Reuniones de diseño de objetivos estratégicos y mapa para el ejercicio siguiente (estratégica, de evaluación y diseño): estas reuniones se realizan a principios del mes de diciembre. Son de suma importancia ya que se analizan las siguientes fuentes de información: DAFO, encuesta a los trabajadores y datos económicos-presupuestarios de la empresa, con la finalidad de definir los objetivos estratégicos del año siguiente. En adición, se plasma el mapa estratégico, se diseñan los indicadores para medir su grado de consecución indicando cuales serán sus valores meta y se designan los responsables de cada uno de los objetivos.

Reuniones semanales (operativas): sirven para evaluar la el grado de desarrollo de los proyectos, acciones y tareas. Toda la información que se desprende se recopila en el acta, indicando quien es el responsable y plazo en el que ha de realizarlo.

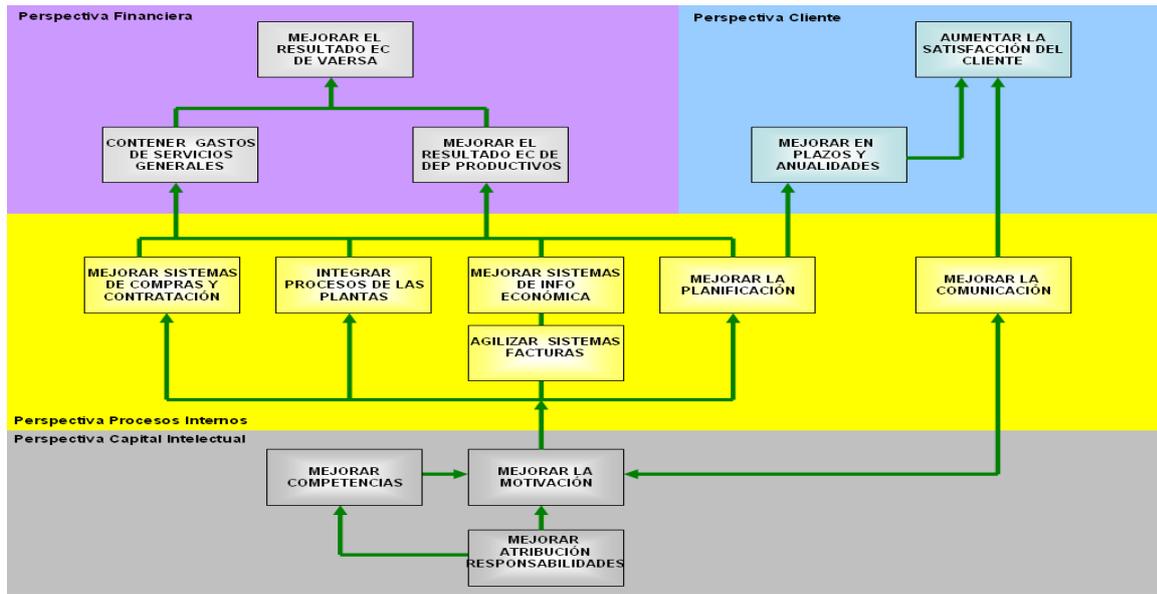
Reuniones de seguimiento indicadores (estratégicas): son de carácter mensual, el día 25 de cada mes deben de estar actualizado en la herramienta informática los valores de los indicadores. Una semana antes de que tenga lugar esta reunión, se les entrega cada uno de los miembros del grupo un cuestionario sobre puntos clave que han de analizar de cada uno de los indicadores, por ejemplo: ¿cuáles son las facturas *top-ten* que están impagadas y motivo? Aunque parezca muy obvio, se consigue minorizar y priorizar los temas a tratar en las reuniones, además de ser un excelente guión a seguir en las mismas. En esta reunión se analiza la evolución de los valores que alcanzan los indicadores en comparación con los valores meta. Y se extraen cuales han sido las causas que han provocado la variación de los valores y cual es su tendencia. Con toda esta información, el consultor interno redactará un informe ejecutivo (sólo una página) a la dirección general.

Reunión de presentación de resultados semestrales (estratégicas y de evaluación): se realizan dos reuniones para comprobar si realmente la estratégica inicialmente marcada esta o no acorde con la marcha de la empresa. De esta manera se consigue desarrollar el *feed-back* de doble bucle, ya que puede ser que los indicadores no se masuren correctamente o que la estratégica marcada no sea la adecuada.

Así mismo, se diseñó y desarrollo una herramienta informática capaz de aunar toda la información generada por el CMI. Con la particularidad de estar disponible *online* y actualizada en cada momento. Esta herramienta informática contiene:

- **Mapa estratégico:** en el que se representan los objetivos clasificados por perspectivas, las relaciones causa-efecto entre ellos, y los responsables. Como indican Norton y Kaplan en libro de Mapas Estratégicos: *Los Mapas Estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, para que nos ayuden a situarnos y a saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir nuestro negocio futuro.*” Por lo tanto, son como una guía que plasma cual es la estrategia de la empresa, y por lo tanto toda la organización debe conocer.

Figura 1 Mapa Estratégico de VAERSA



- El Panel Estratégico:** plasma la planificación de: los objetivos, el responsable del objetivo, el indicador con su valor meta y el valor obtenido hasta el momento analizado, las acciones y tareas desarrolladas y su grado de logro (en % y con un código de colores). El panel estratégico, junto con las actas permite agilizar las reuniones operativas. Es una herramienta muy visual, indica las secuencias de acciones y tareas a modo de diagrama PERT, existe un código de colores que plasman si existe o no retraso (por ejemplo el rojo la tarea está retrasada), se identifica quien es el responsable de cada una de ellas. De esta forma, se prioriza en los proyectos y acciones estancados, los responsables se involucran más ya que todo el grupo es conocedor del grado de avance del proyecto. Y sobretodo, se agilizan las reuniones, en el caso de Vaersa, la duración media se redujo entre 15 y 20 minutos.

Tabla 1 Adaptación del Panel Estratégico

				Agosto	Septiembre	Septiembre	Septiembre	
				Semana (Da)	3	10	17	24
				Semana (N)	36	37	38	39
Objetivo	Responsable	Indicadores - Acciones	VM/ VO Responsable					
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS								
Objetivo 1	Jefe de Producción							
		Indicador n°1	15 / 33				80%	
		Acción 1	XX					
		Acción 2	XY				100%	
Objetivo 2	Jefe dpto. financiero							
		Indicador n°2						
		Acción 1	XYZ				70%	
Leyenda								
		tareas Ejecutadas						
		tareas en fase de Ejecución						
		tareas no ejecutada al 100% y fuera de plazo						
		tareano ejecutada en plazo						

- **Gráficos de indicadores:** representan gráficamente en forma de gráficos de barras cual es su evolución, y se compara con el valor meta, que se plasma en una línea horizontal.
- **Actas e informes mensuales:** se levantan en de todas las reuniones realizadas, y son actualizadas el mismo día por la consultora interna. La cual será la encargada de cargarlas en la herramienta informática. De esta forma, los miembros del subgrupo de mejora y el grupo principal, en caso de no poder asistir a las reuniones pueden consultar en cualquier momento, *online* los temas tratados en las reuniones.
- **Presentaciones semestrales:** en las reuniones semestrales, se analiza cual es la evolución del grado de consecución de la estrategia, y se analizan posibles cambios. De estas reuniones se prepara una presentación a la dirección general.

4. Conclusiones

En los últimos años, el Cuadro de Mando Integral se ha ido extendiendo como uno de los modelos de gestión más exitosos en las grandes compañías, y lo ha hecho porque permite dar una visión global de la gestión de la empresa y ayuda a ligar las acciones del día a día con la estrategia a largo plazo.

En Vaersa, gracias al empleo de esta herramienta, y la metodología de trabajo que subyace de su empleo, ha conseguido gestionar una cultura de trabajo por y para la consecución de la estrategia. Vertebrando a todos los departamentos y fomentando la cultura multidisciplinar de sus equipos de trabajo. Ha desaparecido el trabajo a modo de departamentos estancos, es decir, ahora se trabajar de forma integral y enfocada hacia un mismo fin, en el que las decisiones en un objetivo influyen sobre el total de la organización. Y como apoyo se ha creado una potente herramienta informática, en la que el panel estratégico es una figura primordial.

Por lo tanto este es un ejemplo en el que se demuestra que el Cuadro de Mando Integral en un sistema de ayuda a la organización a gestionar como alcanzar los objetivos estratégicos, realizando mejoras que incrementen su eficiencia. Para conseguir que el plan estratégico deje de ser un informe en la estantería y se convierta en la herramienta de gestión básica para la toma de decisiones del equipo directivo y de toda la organización. Y esto es lo que se ha conseguido en Vaersa, ya que impera una cultura de planificación proactiva, es decir que se anticipa a los posibles cambios y se basa en la estrategia tanto a corto como a largo plazo.

Para conseguirlo, se han potenciado las mejoras en las herramientas operativas, como son: las mejoras en el Panel Estratégico, en las actas, en los gráficos de indicadores y el diseño de una potente aplicación informática que reúna todas estas herramientas. Además en el presente ejercicio, se han conseguido grandes mejoras en el ámbito estratégico de la empresa. Mediante el análisis de fuentes de información como el DAFO, las encuestas a los trabajadores y la autoevaluación EFMQ, se ha realizado el diseño de un Mapa mejor ajustado a los objetivos estratégicos de la compañía. Prueba de ello es, que el valor del indicador grado de consecución de los objetivos, en el 2006 ascendía a 36% y en el primer semestre del 2007 su valor alcanzado era cercano al 50%. El diseño de nuevos informes a la dirección general, con un formato breve y claro le ha permitido conocer a simple vista como evoluciona el CMI, y le ha sido posible agilizar en la toma de decisiones. Todas estas mejoras en la gestión a

nivel interno también se han plasmado en la cuenta de resultados de la empresa, y en la valoración del entorno de trabajo.

Los activos más importantes para las empresas, no sólo son los que aparecen en las cuentas anuales, sino que cada vez tienen mayor peso en la organización los activos intangibles (la formación, las tecnologías, el ambiente de trabajo, etc.). Gracias al empleo del CMI en Vaersa, se han potenciado este tipo de activos, como por ejemplo: el incremento de las horas de formación en un 38,41%, respecto al 2006 (12 horas de formación por trabajador), uso sistemas de información que refuerzan la identidad de empresa (por ejemplo el buzón de sugerencias), nuevo convenio colectivo, fomento del *empowerment*, (ya que independientemente del puesto que ocupe un trabajador de Vaersa, puede formar parte de un subgrupo de mejora)

Mediante el empleo de la metodología indicada, Vaersa ha conseguido, no sólo implantar un nuevo modelo de gestión, sino cambiar la mentalidad de la alta dirección de la empresa, que ya no trabaja a modo de departamentos estancos sino de forma integral, en la que las decisiones de una parte influyen sobre el resultado global. Mejorando así, las competencias estratégicas de los miembros del grupo, como por ejemplo: mediante el empleo del cuestionario en las sesiones de seguimiento de indicadores, se ha fomentado el análisis, no sólo medir el dato sino llegar más allá, extrayendo conclusiones. Existiendo además una cultura de gestión del tiempo en las reuniones, gracias al empleo de las herramientas que les ayudan a centrarse en los temas de urgencia, lo cual se refleja en la reducción de 15 a 20 minutos de duración en las reuniones. Los miembros del equipo además reconocen que en el presente ejercicio, han experimentado una mayor cohesión entre ellos que aunque no se puede cuantificar, sí está patente.

Con todo lo expuesto podemos destacar, que Vaersa es una organización innovadora, ya que está al día en el manejo de herramientas de gestión y pese a ser una empresa de capital público, tiene como fundamento ser eficiente y eficaz en el manejo de sus recursos; lo cual no sólo implica tener buenos resultados a nivel empresarial, sino asegurar a la ciudadanía el correcto uso de los ingresos públicos destinados a la actividad de Vaersa.

Referencias:

Dávila, A. (2006). "Cómo implementar una nueva estrategia sin transformar su organización". *Harvard Business Review*, 145:24-38.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ed. Gestión 2000.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ed. Gestión 2000.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las Organizaciones*. Ed. Ariel.