

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS “José Martí Pérez”  
CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO CIENTIFICO  
DE MASTER EN DIRECCION**

**Titulo: Implementación de un Procedimiento  
para el Control de Gestión a través del tablero comando  
en la UBPC Arrocería Mapos**

**Autor: Lic. Niurka Elizabeht Estrada Jiménez**

**Tutor: Drc. Fernando Marrero Delgado**

**Consultante: MSc. Alejandro Carbonell Duménigo**

**Junio, 2007**

**“Año 49 de la Revolución”**

**Agradecimientos:**

A mi tutor, por los aportes brindados en la realización de este trabajo.

Al Dr. Ernesto Conde por toda la ayuda ofrecida.

A los directivos y trabajadores de La UBPC Mapos que contribuyeron a llevar  
a la práctica la investigación

A mis padres por su apoyo incondicional

A mi esposo por sus sabias sugerencias y dedicación

A mi pequeña Gisselle

**Dedicatoria:**

A mis padres, a mi esposo y a Gisselle

## RESUMEN

El presente trabajo constituye una propuesta del diseño de un procedimiento para el Control de Gestión utilizando el Tablero de Comando, en la UBPC Mapos, perteneciente al CAI Arrocerero Sur del Jíbaro y cuya temática es precisamente el Control de Gestión empresarial. Bajo el título de **Diseño e implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la UBPC Mapos**, tiene como objetivo mejorar la gestión empresarial de la organización, se desarrolla el marco teórico acerca de la evolución de los métodos de control de gestión, se realiza un diagnóstico para valorar la situación de la empresa y se elige un procedimiento para efectuar el control de gestión valorando los indicadores a partir de los objetivos estratégicos. Luego de desarrollar los diferentes pasos de dicho procedimiento se pudo identificar a través del Tablero de Comando aquellos indicadores que tienen problema, sobre los cuales se realizó un plan de acción mejorando su situación. Se arribaron a importantes conclusiones y recomendaciones que permitirán darle seguimiento al procedimiento propuesto, así como aplicarlo en diferentes actividades.

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION</b>	6
1.1 Introducción	6
1.2 Definición de control	7
1.2.1 Importancia del control	9
1.3 El control de gestión	10
1.3.1 Antecedentes	10
1.3.2 Sistema de control de Gestión	22
1.4 Estrategia Empresarial	24
1.4.1 La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión	27
1.4.2 Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz	28
1.5 Control de Gestión-Sistema de Información-Cuadro de Mando	28
1.6 El Tablero de comando o <a href="#">Balanced Scorecard</a>	30
1.6.1 Mapas estratégicos	33
1.7 El Control de Gestión de las diferentes organizaciones en Cuba	36
1.8 Conclusiones parciales	37
<b>CAPITULO II PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTION A TRAVES DEL TABLERO DE COMANDO</b>	38
2.1 Introducción	38
2.2 Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando	38
2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto	39
2.4 Conclusiones parciales del capítulo	70
<b>CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL TABLERO DE COMANDO EN LA UBPC ARROCERA MAPOS</b>	71
3.1 Introducción	71
3.2. Caracterización del CAI Arrocero Sur del Jíbaro	71
3.3. Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la UBPC A Mapos	74
3.4 Conclusiones parciales del capítulo	98
Conclusiones	99
Recomendaciones	100
Bibliografía	101
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Al abordar el problema del control en cualquier organización, es posible y hasta frecuente que se asocie a dicho concepto sólo la idea de fiscalización, hay sin embargo, otro enfoque de la función de control donde se le precisa el velar que los planes se cumplan y corregir, en caso necesario las causas que provocan las desviaciones.

La función de control constituye una de las funciones básicas del llamado "Ciclo Administrativo" y permite, según Stoner, vigilar el avance y corregir errores, dar seguimiento a los cambios ambientales y a las repercusiones de éstos en el avance de la organización.

En el mundo actual la rapidez que han alcanzado los procesos socioeconómicos impone a las instituciones la imperiosa necesidad del cambio adaptándose a las nuevas condiciones en función del análisis de sus fortalezas y debilidades con un reordenamiento de su actividad, al menor costo posible, enfrentando las amenazas del entorno y aprovechando las oportunidades para realmente poder lograr la competitividad.

La UBPC A Mapos perteneciente al CAI Arrocerero Sur del Jíbaro, no está exenta de un proceso cambiante, de ahí que desde el año 2004 se decidió trabajar encausado en el modelo de Dirección Estratégica como la vía más eficaz para alcanzar el éxito en su gestión.

El diseño de un sistema de control de gestión en el mundo empresarial es un requisito indispensable de la Dirección Estratégica y un componente crucial de la gestión formal por cuanto es quien propiciará guiar la gestión de la organización a través de un sistema de medición y monitoreo que posibilite ir evaluándola.

De hecho, antes de comenzar a diseñar un sistema de control de gestión, es preciso contar con una definición al menos tentativa de la estrategia corporativa o de empresa (1er nivel de estrategia, se define en qué actividades se quieren participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas) y de la estructura organizacional básica que la institución se da para la satisfacción de sus objetivos.

En función de lo antedicho, las Empresas Cubanas de algún modo segmenta sus unidades estratégicas de planificación, privilegiando aquellas áreas que constituyen la base del desarrollo de sus ventajas competitivas, como pueden ser por ejemplo: La Unidad de Acción Estratégica de ventas, Ciencia y Técnica, etc.

Es importante la necesidad de definir claramente una estructura para el control, los centros de responsabilidad que han de reconocerse, las unidades que se conceptualizan como centros de utilidad y de centros de costos, así como los principales servicios que se prestan dichas unidades entre sí.

El proceso de control de gestión en sus inicios centraba su esencia en la actividad contable pero ya hoy el control de gestión moderno incorpora también actividades no financieras como son atención al

cliente, recursos humanos, calidad del servicio etc. En una organización empresarial, junto a los objetivos económicos financieros conviven otros no menos importantes y que responden directamente a su razón de ser: los objetivos docentes, de investigación y extensión que son los que deben determinar los criterios que articulen el presupuesto y de ellos se derivan, en último término, los criterios de valor para determinar las prioridades de acción, los programas que resultan convenientes para la Universidad y los indicadores de su éxito.

Cabría entonces la pregunta por qué se escoge el Control de Gestión y no otro tipo de control.

Teniendo en cuenta los criterios de varios autores acerca de la definición de CG, el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos y un instrumento para evaluarla.

El Control de Gestión, que es quien sirve de basamento al diseño que se propone, tiene variables y características que responden al interés de la UBPC A, de poseer un sistema orientado a implementar la estrategia, basado en la planificación y control con el horizonte inferior al año (mediano plazo) y enfocado desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficiencia y eficacia, y que servirá al cumplimiento de las estrategias previstas en un horizonte superior (largo plazo, 3años).

En los momentos actuales donde se muestra un escenario en el mundo, incierto y cambiante, surge la noción clave de cambio continuo asociada al logro de la competitividad. En estas condiciones los procesos estratégicos se han convertido en una cuestión vital para la sobre vivencia y desarrollo de las organizaciones, ya que pueden propiciarles alcanzar una mejor posición aprovechando las oportunidades para el logro del éxito.

Es por ello, que la UBPC A Mapos valora la necesidad de tener un sistema de control que le posibilite el análisis y la evaluación sistemática del proceso de Dirección Estratégica combinando la utilización de los diferentes tipos de control y posibilitando con la participación de los involucrados la adopción de decisiones que permitan prever y corregir las deficiencias durante el proceso y no tan sólo de sus resultados.

Pero la problemática hoy, no es simplemente entender la necesidad del cambio sino cómo efectuar el cambio de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas en las organizaciones. El Sistema de Control constituye una de las funciones de la dirección menos trabajada con un enfoque científico y didáctico, de ahí que, en muchas organizaciones el Sistema de Control no se corresponda con las potencialidades reales con que cuenta la organización para controlar y evaluar los procesos que en su interior se desarrollan.

### **Situación problemática**

La UBPC a Mapos se dedica a la producción y comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional y la producción fundamental es el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional,

así como la ceba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios. Para nuestra UBPC A al igual que para las demás UBPC Arroceras del país es fundamental el control de gestión empresarial, con vista a monitorear la evolución de sus indicadores y la consecución de sus objetivos estratégicos, sin embargo no se cuenta con un procedimiento para el control de gestión y se desconocen indicadores fundamentales en cuanto a la actividad financiera, en relación al cliente, en cuanto a las diferentes operaciones y procesos internos así como con el mejoramiento y desarrollo de la fuerza laboral y las tecnologías estratégicas, no se tiene definición de los objetivos estratégicos, además de no existir una cultura de motivación.

### **Problema de investigación.**

No existe un procedimiento para el control de gestión, a través del Tablero de Comando, en la UBPC A Mapos que permita mejorar los indicadores de gestión empresarial.

### **Objeto de estudio de la investigación.**

Control de gestión empresarial

### **Campo de acción.**

El control de gestión empresarial en la UBPC A Mapos perteneciente al CAI Arrocero sur del jíbaro.

### **Objetivos de la investigación.**

#### **General**

Elegir e implementar un procedimiento para el control de gestión empresarial, a través del Tablero de Comando, que permita mejorar los indicadores de gestión empresarial.

#### **Específicos**

1. Realizar un estudio y análisis teórico acerca de la evolución de los sistemas de control de gestión hasta la aplicación del Tablero de Comando y los indicadores de gestión empresarial.
2. Elegir y fundamentar un procedimiento para el control de gestión, a través del Tablero de Comando, en las organizaciones.
3. Implementar el procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UBPC A Mapos perteneciente al CAI Arrocero sur del jíbaro.
4. Valorar los beneficios de la implementación del procedimiento en los indicadores de gestión empresarial.

### **Hipótesis de la Investigación.**

Si se elige e implementa un procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UBPC A Mapos, entonces mejorarán los indicadores de gestión empresarial.

### **Variables**

Variable dependiente: control de gestión.

Variable independiente: indicadores de gestión empresarial.



### **Tipo de investigación.**

La investigación se describe como **exploratoria** puesto que se realiza un diagnóstico profundo de la empresa que incluye el análisis interno y externo de la misma, **descriptiva** ya que en el transcurso de la implementación del procedimiento se describe el comportamiento de las diferentes áreas y **correlacional** al establecer la relación entre el control de gestión y la mejora de los indicadores de gestión empresarial.

### **Métodos**

Análisis, síntesis, deducción, inducción, histórico, lógico, observación, revisión de documentos y consulta a expertos.

### **Técnicas**

Entrevista, encuesta, cuestionario, trabajo en grupo, tormenta de ideas.

### **Significación Teórica**

Consiste en la revisión y análisis de la literatura, que permite conformar el marco teórico referencial. También constituye significación teórica el procedimiento elegido y los indicadores de gestión empresarial desarrollados.

### **Significación metodológica**

El procedimiento propuesto para el control de gestión, utilizando el tablero de comando se concibe de forma general para aplicar en cualquier empresa con condiciones favorables para la implementación de esta nueva filosofía y tiene posibilidades de ser guía metodológica a otras organizaciones.

### **Significación Social**

Está dado por la implementación del control de gestión, lo cual permite mejorar los indicadores de gestión empresarial, por lo que la UBPC A podrá atender o brindar mejores servicios, que contribuirán al mejoramiento de las producciones, lograr menores costos, así como elevar la satisfacción de los clientes.

### **Valor práctico**

Con la implementación del procedimiento se logra de forma práctica mejorar los indicadores de gestión empresarial, constituyendo un proceso de mejora continua que involucra a todo el personal.

### **Resultados esperados**

- Lograr un procedimiento de control de gestión empresarial a través del tablero de Comando.
- Evaluar en tiempo real los indicadores de gestión a partir del Tablero de Comando.
- Obtener una cultura de mejora continua.
- Involucrar a todo el personal en el esfuerzo por cumplir con los objetivos estratégicos trazados
- Desarrollar cultura de medición y control de indicadores.

La presente investigación se estructura en tres capítulos:

- . Fundamentación teórica de la investigación.
- . Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando.
- . Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en UBPC A Mapos perteneciente al CAI Arroceros sur del jibaro.

## **Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación**

### **1.1 Introducción**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El hilo conductor de la investigación se muestra en la figura No. 1.1

# Hilo Conductor

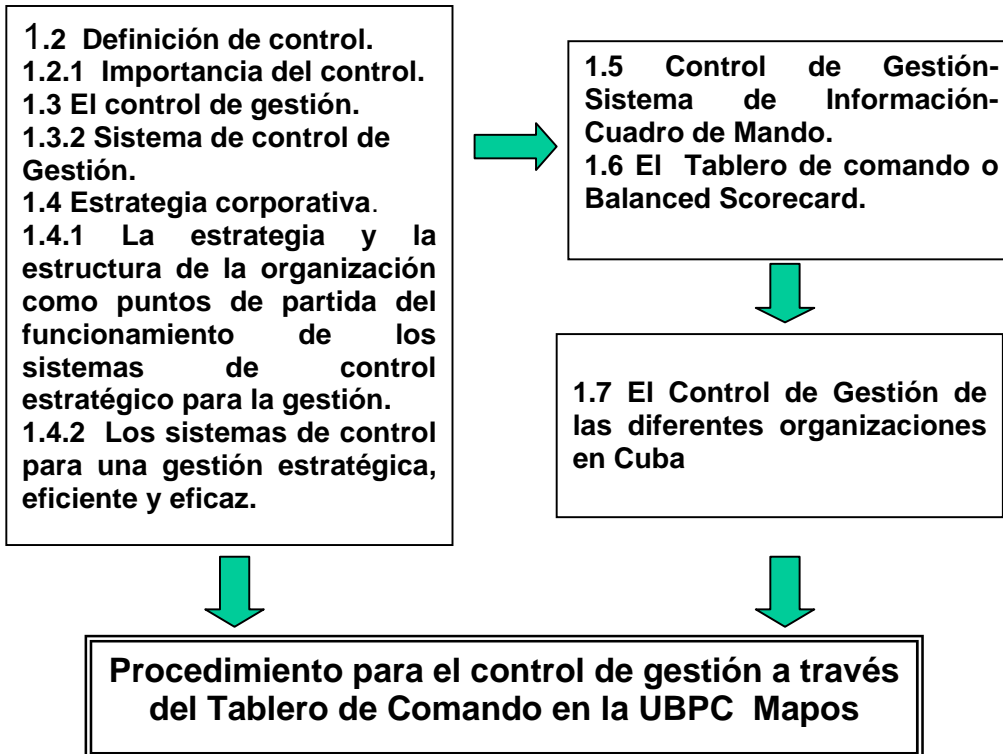


Figura 1.1 Hilo conductor

## 1.2 Definición de control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele (1999): El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Ferry (1987): El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Buró K. Scanlan (1989): El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby (1996): La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Harold Koontz y Ciril O'Donell (1989): Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato (1986): El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- . Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

- . Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

- . Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- . Comprobar o verificar;
- . Regular;

- . Comparar con un patrón;
- . Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- . Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

### **1.2.1 Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- . Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- . Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- . Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- . Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- . Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el

gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

### **1.3 El control de gestión**

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en el ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones, sin embargo, es preciso describir cuál ha sido su evolución teórica en el transcurso de las últimas décadas a fin de destacar su impacto en el desarrollo organizacional.

#### **1.3.1 Antecedentes**

Evolución del concepto de control de gestión.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comúnmente aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección(enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosocial, cultural, macro social y de calidad.

El enfoque racional se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr por sí solo la eficiencia y eficacia de la organización. Este enfoque defendido por la escuela clásica, se evidencia por una particular definición dada por Henry Fayol en su conocida obra llamada Administración Industrial y General, señalando que el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos" con el fin de detectar posibles desviaciones evitando su repetición. Esta concepción simple orientada a la excesiva formalización de los mecanismos de control se fortalece con los trabajos de Anthony(1965) en torno a entender el proceso de control por centros de responsabilidad y la medición de variables por medio de indicadores ligados a los aspectos claves de la organización, este enfoque, en palabras de Amat(2000) constituye una visión" excesivamente técnico y racional del proceso de control al limitarlo al diseño de aspectos formales reduciendo la complejidad del contexto organizativo en el que aquel opera (pág.50.) Siguiendo al análisis realizado por este autor dentro del enfoque racional, el concepto de control se desarrolla al introducir cálculos matemáticos (Abdel-Khalik y Lust, 1974; y Kaplan, 1982) en el tratamiento de los precios de transferencia en lo que se conoce como la teoría de la agencia (Demski.1983; Baiman y Demski, 1980). La teoría de la agencia entiende al control como el establecimiento de un contrato óptimo entre los objetivos individuales responsables de la unidad y de la organización) por medio de la aplicación del análisis microeconómico del control.

Dentro de esta corriente, Amat ubica la teoría de la contingencia (Thompson, 1967 y Woodward, 1965) como representación del enfoque racional. La teoría de la contingencia entiende al control como el ajuste de la tecnología, la dimensión y el entorno a la eficacia de cómo se enfrenten las contingencias vividas por la organización. Del mismo modo critica tal postura al afirmar que en ella "las relaciones de las variables no están suficientemente claras; no se ha estudiado la relación control-eficacia y no se ha tenido suficiente contrastación empírica". Superando lo aportes del paradigma racional, a partir de los años 50 y 60 el paradigma psicosocial entendió al control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional, estos principios fueron desarrollados por la Escuela de las Relaciones Humanas, El Procesamiento Humano de la Información y la Teoría de Sistemas.

La Escuela de las Relaciones Humanas planteó la influencia que tenía la aplicación de sistemas de control en los individuos, por lo que la participación de éstos en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, al respecto son fundamentales los trabajos de Argyris(1952), Searfoss(1976), Lewin(1970), Merchant(1986), Hopwood(1972), De Coster y Fertakis(1968),entre otros.

La Escuela del Procesamiento Humano de la Información se centra en entender al control como la aplicación de los avances de la psicología cognitiva para el estudio de los elementos que inciden en el comportamiento y conducta en torno a las decisiones de los empleados a la concepción del control, estos elementos se basan en las características de la información, los procesos cognitivos y las decisiones personales, al respecto se tienen los trabajos de Libby y Lewis(1982), Prakash y Rappaport(1977) y Driver y Mock,1975).

Estos aportes, según Amat al concepto de control, se orientan a la desconsideración de aspectos sociales y organizacionales, centrándose solamente en elementos de carácter conductual y comunicacional, del mismo modo no sustenta el papel de la distribución del poder y la influencia de enfrentar las incertidumbres organizacionales (véase los trabajos de Hopwood,1978) y evita el no consentimiento de otros aspectos que no sean los cognitivos(Critica de Sweringa y Weick, 1982). En torno al enfoque de sistemas, éste albergó una nueva idea acerca del papel del control dentro de la organización. Dicha idea se centraba en la definición de dos principios básicos como lo son la regulación y el control insertados por la cibernética, para Bertalanffy , la cibernética es la teoría de los mecanismos de control en la tecnología y en la naturaleza, fundada en los principios de la información y retroalimentación. En esta corriente, los sistemas intercambian información y energía con su entorno, la evalúan y reorganizan sus componentes sobre la base del control que actúa como ente



regulador de los fines del mismo. Estas ideas fueron introducidas en la organización por medio de los trabajos de Katz y Kahn(1978) y profundizadas por el modelo socio técnico de Tavistok.

Sin embargo, este enfoque ha sido criticado con suficientes razones sobre la base de las propias limitaciones del proceso de control, al respecto, Amat señala que los conceptos provenientes de la biología dificultan la consideración y aplicación a la organización ya que la mayoría de sus conceptos provienen de la cibernética como ciencia no social.

En otro orden de ideas, en la década final de lo 70 y principios de lo 80, la perspectiva del control se enfocó hacia la consideración de la cultura como variable importante de los sistemas de control, al respecto Young(1979), Collins(1982),Flamholtz(1983) Hofstede(1987), Dent(1986) y Dermer y Lucas, trabajaron sobre las bases de incorporar el concepto de cultura como mecanismo capaz de orientar procesos de control más efectivos, dado que el individuo como ser social, comparte valores, ritos y creencias que pueden facilitar la efectividad de los sistemas de control en la organización. En perspectiva, tal enfoque aportó un elemento importante para el estudio del control, pero obvió el rol de los valores sociales desarrollados por el sujeto en su entorno familiar y social, en sus explicaciones teóricas.

A finales de los años 80, la perspectiva macro social constituyó un desarrollo novedoso en la interpretación del control, ya que por un lado aceptaba el papel de la cultura en la efectividad de los procesos de control, pero por el otro agregaba la fuerza del entorno sociocultural y político dada la creciente incertidumbre del sistema económico y su impacto en las organizaciones.

Al respecto dicho modelo enfoca dos corrientes fundamentales, la "cross cultural-crossnational" y el enfoque radical". La primera considera el entorno como una variable externa de la organización y la influencia de la cultura de cada país en los sistemas de control, debido a las características socio cultural de la empresa y sus miembros, al respecto se tienen los trabajos de Beres y Portwood(1981), Hofstede(1983) y Horowitz(1979). La corriente radical critica todas las aportaciones anteriores intentando incorporar al control como resultado social y cultural dentro de una perspectiva sociopolítica de contradicciones sociales, véase trabajos de Tinker, Merino y Neimark (1982-1986).

A pesar de que los enfoques socio culturales han aportado fundamentos interesantes en la concepción del control, se ha podido vislumbrar en la década de los 90, una tendencia hacia la concepción tradicional de medición de indicadores pero apoyado en novedosos sistemas de información e informática, al respecto, el modelo de Carol McNair (1989) , Richard Lynch y Kelvin F.Cross (1987) se centra en la consideración de tres niveles básicos: las unidades de negocio, el área corporativa y los centros de actividad de los departamentos. Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho. Se basan en los conceptos de Reingeniería (entrega, tiempo ciclos), calidad y ABC (sobrecoste-pérdidas) en su base.

En torno al nivel operativo, se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos definidos se basan en criterios como la satisfacción de la clientela, flexibilidad y productividad, vinculados tanto con las metas establecidas en el nivel inferior (departamentos, procesos y actividades) como en el inmediatamente superior (unidades de negocio) configurándose lo que se denomina "income drivers" (inductores de resultados) de los objetivos de ese nivel superior.

Otra propuesta es la de K. Eric Sveiby (1988), "Intangible Assets Monitos" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la organización resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, cambio, renovación, eficacia y estabilidad, debiéndose configurar un par de indicadores para cada criterio, igualmente, puede observarse el modelo SIGER(Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia) desarrollado por el prof. A .López Viñegla y Hernandez M.(1997), basado en la definición de indicadores a partir de las estrategias y objetivos de la organización.

En otro enfoque más moderno, la Fundación Europea para la dirección de la calidad, propone un modelo de gestión integrada sobre la base de la visión globalizada y enfocada en el cliente a partir de los principios fundamentales de la calidad total. El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tiene al control estadístico de procesos(SPC), el control de la calidad total(TQC) y la gestión de la calidad total (TQM).

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua. Estas ideas se originaron de los trabajos de Feigenbaum, Juran, Gryna, Deming, Ishikawa, entre otros.

Como se apreció en los párrafos anteriores, existen varias interpretaciones sobre el proceso de control en la organización, cada uno de ellos lo enfoca de manera distinta pero partiendo de la noción básica expuesta en las primeras letras de este capítulo sobre el control, en tal sentido se explicarán los procedimientos básicos para la realización de acciones de control organizacional.

Si se citara a cada uno de los autores sobre el tema de Control de Gestión, se comprobaría que su definición no es única, varía con cada autor y a su vez con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Algunos autores diferencian el término de gestión del control de gestión; otros se refieren a estos términos indistintamente; también aparece el Control de Gestión contenido en el término de gestión, y más recientemente se encuentra bajo la denominación de "Controlling"

Haciendo una revisión de lo publicado sobre las diferentes definiciones de Control de Gestión que hemos podido consultar se observa que:

- Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos objetivos son el patrón para evaluar la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.
- Todas las definiciones sobre Control de Gestión, lo describen involucrado con las actividades siguientes.

Formulación de Objetivos.

Fijación de estándares

Programas de acción.

Presupuestos.

Utilización de recursos.

Medición de resultados.

Verificación.

Análisis de desviaciones.

Corrección del desempeño o mejora.

- Hasta la década de 1970, es una tendencia el considerar al Control de Gestión como verificación de lo realizado o control de desviaciones, más que un proceso de aprendizaje y mejoramiento permanente del desempeño, lo cual se correspondía con modelos de empresas que funcionaban en entornos estables.

Enfoques actuales sobre el papel y la importancia de la implicación de todos los trabajadores en el proceso de dirección lo ofrece el libro "Strategor" donde realiza la parte no formalizada del control de gestión relacionado con el comportamiento de las personas.

Teniendo en cuenta lo abordado acerca de la definición de control, entendemos tomar como basamento para el presente trabajo la dada por la Doctora Maritza Hernández y que se ajusta de manera integral a la realidad de nuestra institución universitaria y que expresa:

" El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla "

En su definición también continúa expresando:

- El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

- Debe entenderse que el problema del Control de Gestión radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local.
- El Control de Gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización.
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de organización "
- En su concepción más amplia el control puede ser clasificado de diversas formas como se sintetiza en el **Anexo 1**.
- Atendiendo al grado de interacción entre los mandos, el control se clasifica en Directo (encuentro personal para monitorear la operación) e Indirecto (formas escritas de comunicación como los reportes). Ambos estilos se combinan en el proceso de dirección.
- De acuerdo con el objeto que controla y las herramientas e indicadores que maneja, el control puede ser no financiero, enfocándose a los recursos humanos, a la calidad, a la innovación, a la satisfacción del cliente. Sin embargo, aún dentro del proceso de control ocupa un papel predominante el control económico - financiero legado a la relevancia de los valores de tipo económico que existen en la sociedad, pero se considera que el abuso de unidades monetarias conduce a un control preocupado por el efecto y no por las causas de la gestión lo que entorpece el cambio.
- Según la frontera del sistema empresa el control se clasifica en interno y externo.
- El autor Fernández (1993) profundiza en el control interno e identifica tres:
  - Control preventivo ( el que se ejecuta antes del proceso)
  - Control concurrente ( durante el Proceso)
  - Control Correctivo ( después del proceso)
- De acuerdo con el nivel de sistematicidad, el control se clasifica en formalizado y no formalizado:
- Formalizado, es aquel conjunto de técnicas, mecanismos y procedimientos formalizados (sistema de control económico financiero, planes estratégicos, políticas, estructuras organizativas) y no formalizadas (estilos de comportamiento de las personas, cultura de la organización) que puede ser usado por la organización para hacer que sus miembros actúen congruentemente con los objetivos de ésta, en función de las exigencias que plantea el entorno.
- Según el estilo de dirección, el control puede ser burocrático o de grupo. En el control burocrático se marca un estándar y los mandos comprueban los resultados alcanzados, en función de los

cuales se asignan las compensaciones, en el de grupo hay más participación, los empleados se sienten comprometidos con las mejoras que han sucedido y las compensaciones vienen dadas por el desempeño del grupo.

- Son elementos de este tipo de control, la cultura empresarial, el trabajo en equipos, el autocontrol.
- El control sirve según Goldratt (1990) a todos los niveles de la organización adoptando características específicas en cada uno.
- Según Mintzberg (1991) el control está en función de los medios para ejercer el control sobre los miembros de la organización.
- Según el grado de anticipación a la desviación el control feed-back según Simona (1994) ejerce el control sobre los resultados, detectando las desviaciones con respecto a los objetivos propuestos y originando acciones correctivas. En su concepción; permite que el error ocurra y aunque espera reducirlo, el tiempo transcurrido entre la detección del error y la medida correctiva puede ser muy largo.
- Desde un enfoque en sistema y atendiendo al horizonte temporal que abarca Simons (1994), distingue tres tipos de control: **estratégico, de gestión y operativo**.

El control estratégico basado en la planificación estratégica enmarcado en el largo plazo y centrando su atención en los procesos de adaptación de la empresa al entorno (objetivo, estrategias, políticas).

El **control de gestión** orientado a implantar la estrategia, basado en la planificación y control con el horizonte inferior al año (mediano plazo) y enfocado desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.

El control operativo basado en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente.

Sobre la base de la clasificación de los autores citados y compartiendo el criterio de la Dr. Maritza Hernández se concluye que el control de gestión se mueve dentro de dos dimensiones, la dimensión estratégica y la dimensión operativa constituyen su punto de unión.

La dimensión estratégica generalmente entraría en un cambio de posicionamiento de la empresa con relación al entorno, como una ruptura o salto cualitativo. La dimensión operativa marcha por una vía de mejoramiento incremental y está dirigida a reforzar el posicionamiento de la empresa, Goldratt (1992).

El control de gestión se coloca como una interfase entre los procesos estratégicos y los procesos operativos, siendo usuarios de la información que brindan otros sistemas como el de contabilidad, recursos humanos, etc, pero en una relación transversal. Por otra parte el control de gestión ofrece un soporte metodológico y herramientas de diagnóstico y control para el propio gobierno de tales sistemas.

Resulta de vital importancia reconocer la interdependencia existente entre ambas dimensiones; si el posicionamiento estratégico de la empresa está errado, el perfeccionamiento interno y operativo no existe. Y en el otro sentido, si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a las enunciadas.

El control de gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La planificación estratégica no puede separarse del control de gestión, ya que este puede implicar cambios de planes y objetivos. En este sentido Simons (1994) lo ve como un instrumento para la renovación estratégica ya que puede ser un medio de aprendizaje y adaptación de la organización. Sin embargo, el propio Simons (1994) afirma que los modelos teóricos de relación entre estrategia y control de gestión, han evolucionado poco desde que Anthony definiera el control de gestión y que en comparación con el desarrollo que ha tenido el pensamiento estratégico desde 1960, al cual se le han incorporado conceptos tales como: estrategia emergente, estrategia incremental y aprendizaje por figura como Mintzberg (1991) la teoría y la práctica del control de gestión se han rezagado.

Concluyendo este aspecto y teniendo en cuenta nuestra identificación con la definición de control de gestión de la Dra.: Maritza Hernández(1999) consideramos presentar de forma clara las dimensiones del control de gestión, variables, y características de forma comparativa con el control de operaciones elaborado por la misma. **Anexo 2**

Por otra parte, el contenido, funciones y características del sistema de Control de Gestión se derivan del nuevo modelo empresarial y de la competitividad como criterio de éxito (Dra. Maritza Hernández, 2000).

Este sistema como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones y un sistema informativo. Esta concepción se encuentra muy generalizada en la bibliografía sobre management y control de gestión identificándolo con dos grandes etapas o actividades: La planificación y el control pero no con un enfoque tradicional, por tanto, la gestión exige apoyarse en una práctica de análisis, diagnóstico y mejoramiento permanentes, aumentar continuamente estándar de desempeño, tratando de identificar las posibilidades de mejora. En estas condiciones, el sistema de control de gestión necesita incluir al diagnóstico como una de sus funciones para poder estudiar y comprender el comportamiento de los procesos a través de sus inductores, lo cual está en consonancia con el rol del factor humano dentro del nuevo modelo empresarial orientado al aprendizaje y a la gestión del conocimiento en organizaciones inteligentes e innovadoras.

Es decir, el control no se puede reducir a comprobar si los resultados se han alcanzado o no, sino como un proceso de aprendizaje a través del diagnóstico, criterio este defendido en sus tesis doctoral por la Dra. Maritza Hernández y que servirá de sustento al modelo de control de gestión que aplicaremos a nuestra organización en el presente trabajo. **Anexo 3**

¿Qué características tiene el Control de Gestión moderno y que sirven de base al modelo con el que aquí se trabaja?

I. En el modelo de control de gestión tradicional los estándares de desempeño permanecen inalterables por mucho tiempo. Pero el cambio continuo del entorno actual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del control de gestión para entender el comportamiento de los procesos, actúa sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que a su vez se convierte en un estímulo para alcanzar otro superior.

II. La reelaboración continua de las normas de desempeño conducen a una práctica ininterrumpida de análisis- diagnóstico- mejora, donde se pierden las fronteras entre la planificación y el control.

III. El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control feed-forward ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas.

1. Para la vigilancia y la medida de los logros deben combinarse unidades monetarias con otras que no lo sean. De una orientación al control económico se está pasando a otra más relacionada con el control físico y de flujos.

2. Hay que administrar no solo los costos, sino el valor. Los avances técnicos, entre ellos la automatización han provocado cambios en la estructura de los costos. Si tradicionalmente para la gestión del costo resultaba significativo los costos directos localizados en el producto, en la actualidad cada vez ocupan mayor peso el relativo a las actividades de servicio y apoyo a la producción.

3. El control de gestión moderno facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada.

4. El control de gestión moderno impulsa la acción, no se queda en un documento y alerta al directivo sobre los aspectos críticos en el negocio para alcanzar el éxito.

5. El control de gestión tradicional se basa en un sistema de información sistematizado basado en la contabilidad, que fundamentalmente se orienta a informar sobre los resultados de la empresa a los organismos superiores y a los accionistas entre otros, pero la empresa requiere además información específica también llamada información operativa que le dé seguimiento a los factores claves de sus gestiones.

6. En el control de gestión moderna se mantiene informado a todos los trabajadores de la organización. Porque controlar una organización es motivar a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales; mantenerlos informados es un requisito primario para lograr la participación de los trabajadores en los procesos de mejora y control empresarial.

Además de las características antes mencionadas consideramos oportuno hacer referencia a otras que aborda también la Dra. Maritza Hernández y que tendremos presente en el diseño objeto de nuestro trabajo, estos son:

**Integral:** cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

**Periódico:** sigue un esquema y una secuencia predeterminada.

**Selectivo:** Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función objetivos de cada unidad.

**Creativo:** Continua búsqueda de índices significativos para conocer y mejorar la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

**Efectivo y eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.

**Adecuado:** debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

**Adaptado:** A la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.

**Motivador:** debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.

**Servir de puente** entre la estrategia y la acción como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.

**Flexible:** Fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

**En alusión a las características anteriormente mencionadas, los modelos de Control de Gestión consultados presentan características comunes y divergentes que se pudieran resumir en:**

Se aprecia una diferencia que responden de manera marcada a Sistemas de Control de gestión tradicional y Sistemas de control de Gestión Moderno. En los primeros se sigue el modelo de control clásico donde se aprecian pasos que lo determinan: Definición de estándares, medición de desempeño, evaluación y acción correctiva si se observa alguna desviación significativa. En los segundos se hace énfasis en la información que el Directivo debe conocer para la toma de decisiones considerando de forma integrada todas las áreas claves para lograr avances. Algo interesante que no se puede soslayar en este grupo, es la consideración del factor humano y la vinculación de las estrategias con la actuación.

¿En el caso de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como parte de las empresa arroceras cubana?



Tomando en cuenta que los procesos sociales y económicos permean a las Empresas cubanas y les plantean nuevos retos y desafíos, desde hace algún tiempo las diferentes organizaciones tratan de asimilar en forma creativa los diferentes enfoques de dirección que las empresas exitosas aplican para hacer frente a la crisis que se les presentan por las nuevas exigencias, de esa forma enfoques de carácter socio-técnicos, de calidad total, etc., se han planteado la búsqueda de soluciones a estas contradicciones. Atendiendo a las características de los diferentes procesos el enfoque de la planificación estratégica ha tenido más generalización pasando por diferentes etapas de perfeccionamiento. La competitividad internacional es también una preocupación asumida por las distintas organizaciones, adoptando medidas para asumir dicho reto.

Actualmente los métodos y mecanismos de control que son aplicados en el CAI Arrocero Sur del Jíbaro como parte de la empresa cubana lo exponemos a continuación.

Se efectúan controles sistemáticos a través de visitas e inspecciones externas de los niveles superiores a cada unidad organizativa así como auditorias internas y de otras instituciones del estado creadas para estos fines, las mismas en su totalidad se basan en el control económico y contable de cada actividad. Anualmente se realiza un balance del cumplimiento de los objetivos, trimestralmente se valoran los estados financieros. No se enfocan en ningún momento al control de la gestión que incluye el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos de cada una de las direcciones o unidades empresariales de base, no existe un sistema que permita evaluar y controlar en tiempo real el comportamiento de indicadores fundamentales de eficiencia, que además permitan valorar el comportamiento por etapas determinadas de toda la estrategia trazada.

Por nuestra parte no se tiene conocimiento de que se aplique algún sistema de control de gestión en alguna de las empresas de nuestro tipo en el país, Como se puede apreciar los sistemas de control existente aunque interrelacionen los subsistemas, su esencia y base fundamental radica en la actividad económica.

Valorando todas estas cuestiones expuestas se hace necesaria la aplicación de un sistema de control de gestión integral que permita el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión. Interrelacionando los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no-financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los accionistas, los procesos internos y la innovación y aprendizaje.

### **1.3.2 Sistema de control de Gestión**

Puede hablarse, entonces, de un **Sistema de Control**, como un conjunto de acciones, funciones, **medios** y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.
- Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el **comportamiento** de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.
- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de **responsabilidad**)<sup>v</sup>.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la **toma de decisiones**.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la **evolución** del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de **indicadores**, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la **calidad** del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y **medición**: Sistemas financieros, **indicadores**, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del **desempeño**.
3. Corrección de las desviaciones."

Este fundamento es muy parecido en general al **concepto** clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la **innovación**.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos cómo **variables clave**, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

#### 1.4 Estrategia Empresarial

La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos.

El desarrollo del plan estratégico enlaza los valores, visión, misión, objetivos, estrategias y acciones.

**Figura No. 1.2**



Figura No. 1 Desarrollo del plan estratégico

### **Figura No. 1.2 Plan estratégico**

Valores: Son sistemas de actitudes que representan el consenso de un colectivo, clase social o sociedad en su conjunto, sobre determinados objetivos, fines o metas sociales a alcanzar y las acciones correspondientes para lograrlo. Los valores pueden ser considerados como motivos rectores de la conducta y la acción de las personas (en nuestro caso, los cuadros, especialistas y trabajadores), que adquieren un carácter normativo y orientador de su sistema de actitudes y del comportamiento.

En esta etapa se analiza si los valores definidos en la organización se ponen en práctica todos los días y de manera consecuente por cada una de las personas que en ella laboran. Se determinan los cambios necesarios a introducir en los hábitos, en las conductas de las personas para actuar según los valores definidos, ello sólo se consigue logrando establecer coherencia entre los sentimientos, pensamientos y acciones. De lo contrario, se volverá a las viejas rutinas, al camino fácil ya aprendido y conocido, basado en circuitos emocionales largamente repetidos por la persona, basados en creencias y arquetipos profundamente arraigados.

En la primera parte de esta fase se pretende desarrollar la organización basada en valores, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Entablar una conversación general sobre la importancia de los valores, lo que representan. Pidiendo a la gente que dé ejemplos de sus experiencias particulares.
2. Acordar un proceso para alcanzar el consenso acerca de los valores.
3. Reunidos en pequeños grupos se sugieren adiciones y revisiones a los valores identificados inicialmente.
4. Se presentan al grupo total para su revisión final y llegar a un consenso.
5. Se enunciarán los valores en carteles de forma sobresaliente, describiendo el significado que para la organización representa ese valor.

Misión: o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Sobre la misión, al quedar definida, considerando el objeto social de la empresa se utilizará como el punto de partida de la planeación estratégica, para dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos a realizar por sus directivos, gerentes y personal operativo.

La misión permite a la alta dirección, potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento del factor humano y los recursos materiales y financieros; al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

En la definición de la misión de la empresa se recomienda considerar algunos requisitos e interrogantes que describimos a continuación:

Requisitos mínimos para formular la misión:

Definir lo que es y hace la Empresa

Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente

Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente

Incluir los principales rasgos distintivos de la Empresa

Formular el enunciado desde las perspectivas del personal de la Empresa para que cumpla su propósito comunicativo.

Preguntas para formular la misión:

¿Que somos?

¿Que hacemos?

¿Para que lo hacemos?

Visión: es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Sobre otro de los elementos de este proceso se encuentra la visión, principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Su utilidad radica en exponer de manera evidente, el gran reto empresarial que motiva e impulsa todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa; permite fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades así como con los colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio (empleados), imprimiéndole sentido a lo que hace cada persona impulsándolo a hacerlo cada vez con mayor calidad.

Para su descripción se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cual es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar el futuro?

¿Como sabemos que vamos por el camino correcto?

Definición de objetivos estratégicos.

Objetivos: Son hechos concretos a través de los cuales vamos a conseguir o lograr el cumplimiento de las guías estratégicas. Los objetivos son cuantitativos.

Estrategias: Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y dinero que se asigna.

Condiciones a cumplir para la formulación de los objetivos estratégicos en la organización:

1. Deberán siempre estar cifrados, fechados y contener especificaciones de calidad.
2. Deben ser específicos y nunca generales.
3. Es preciso que para conseguir su cumplimiento se tenga que realizar algún esfuerzo, pero no inalcanzable. Cuando el objetivo es inalcanzable aunque el responsable de lograrlo se esfuerce en su cumplimiento, lo único que logra es una desmotivación completa. Igualmente si es fácilmente alcanzable, también se produce desmotivación.
4. Deben estar coordinados entre sí y ser compatibles.
5. Al existir revisiones pueden ser cambiados si se demuestra la necesidad.
6. Deben extenderse a todos los aspectos importantes de la actividad de la empresa.
7. Es importante que la definición de los objetivos se realice con todas aquellas personas que son o van a ser los responsables de realizarlos.
8. Deben ser específicos y homogéneos.
9. Deben tratar que sean poco numerosos, por ello habrá que hacer una selección atendiendo a su orden jerárquico y de prioridad.
10. Cada objetivo debe estar dotado de un sistema de medida para poder controlarlo.

#### **1.4.1 La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión**

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su **política** organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les

brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Luis Gaj (1993, p. 18.) ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia.

Henry Mintzberg (1994) define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de [programación](#)."

A ello, Snynder y Gluck, (1991) añaden que la tarea estratégica es principalmente de [planeación](#) como forma de ver el todo antes de ver sus partes.

Igor Ansoff (1989), por su parte, explica la estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará [la empresa](#) su negocio.

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un [plan](#), sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de [éxito](#), lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de [conocimiento](#) e inadecuación ambiental.

El tipo de estrategia que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

#### **1.4.2 Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz**

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la [productividad](#) son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

### **1.5 Control de Gestión-Sistema de Información-Cuadro de Mando**

El sistema de información queda determinado por el tiempo de información, los métodos de procesamiento, la periodicidad, los medios, las entradas y las salidas; tiene como usuarios a todos los niveles de la organización, la dirección, mando de las direcciones funcionales, mandos operativos y nivel de ejecución quienes demandan información diferente conforme a las características de las decisiones que se toman a cada nivel.

En general, los autores plantean que el Sistema de Información de un sistema de control de gestión combina dos tipos de información: económico- financiera y no financiera o de operaciones, referidas a los procesos técnicos organizativos y motivacionales que se hace necesario conectarlas mediante un puente que algunos identifican con el diagnóstico y el análisis causa-efecto, pero es escasa la bibliografía que refleja aplicaciones prácticas que descubran las relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas.

Según hace referencia la Dra. Maritza Hernández(1999) :Los Sistemas de Control de Gestión son considerados Sistema de Información muy complejos basados en sistemas de medidas y análisis que deben ser fieles reflejos de los procesos que ocurren en la empresa que requiere de cierta estabilidad en el tiempo, pero por otra parte dicha investigadora reconoce que las nuevas exigencias de la competencia aceleran el ritmo de cambio de la empresa, por tanto los Sistema de Información estables se hacen viejos incluso en el mismo momento que acaban de ser diseñados dejando de ser herramientas de dirección eficaces. En este sentido y tomando como base el criterio anterior el Sistema de Información debe ser flexible. El Sistema de Control de Gestión puede representarse como un Sistema de Información con un núcleo estable y con una parte inestable.

En el Sistema de Información inestable estarán indicadores de corta vida pero de máxima actualidad, porque apuntan a las prioridades de información del momento.



Estas vendrán determinadas por cambios de estrategias o aspectos críticos a controlar. En el Sistema de Información estable estarán las soluciones formales del Sistema de Control de Gestión, donde está la información documental o de estados.

Por lo antes expuesto a la hora de diseñar un sistema informativo para el control de gestión se deberá tener en cuenta que los indicadores que se declaren deberán responder a aquellos factores claves para una organización en particular

Por otra parte el Cuadro de Mando desarrolla un rol de gran importancia en todo lo anteriormente referido y es un documento de síntesis en el cual se reflejan los datos más importantes que necesita la dirección de la empresa para su información y control.

El concepto de cuadro de mando se deriva del concepto denominado " tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80 es que los cuadros de mando pasan a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Ante esta circunstancia lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión, por tanto se considera como una herramienta valiosa y potente para el control de gestión.

Refiere el Dr.: Alfonso López(1985) que con el desarrollo actual de los modelos de empresa y su gestión, cada vez más se acentúan la necesidad de obtener una visión global de la misma por parte de los directivos y es por ello recomendable la utilización del " cuadro de mando " ya que posibilita la detección en cierto modo de las deficiencias de la gestión que se están llevando a cabo o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien , que hay que reforzar o continuar mejorando y que es la adaptación constante a la situación de cada momento, la que nos permite conformar un tipo de cuadro de mando preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad, teniendo en cuenta aspectos que antes prácticamente no se apreciaban, como las nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de incorporar la medición y valoración de variables de carácter cualitativo.

Teniendo en cuenta lo referido conceptualmente del cuadro de mando y el avance tecnológico de nuestras organizaciones al contar con un desarrollo en el campo de la informática es que se propone como parte del diseño para el sistema de control de gestión del CAI Arrocero Sur del Jíbaro de Sancti Spíritus, incluyendo sus Unidades, UEB Empresariales de Base utilizar como herramienta

válida para el sistema de información requerido el Cuadro de Mando, ajustándolo por supuesto a las particularidades de cada organización.

Debemos precisar que teniendo en cuenta que la terminología “Cuadro de Mando” puede ser identificado en nuestro país como “Cuadro de Dirección” es que se propone nombrarlo como “Tablero de Comando ó Tablero de Mandos para la gestión”.

### **1.6 El Tablero de comando o [Balanced Scorecard](#)**

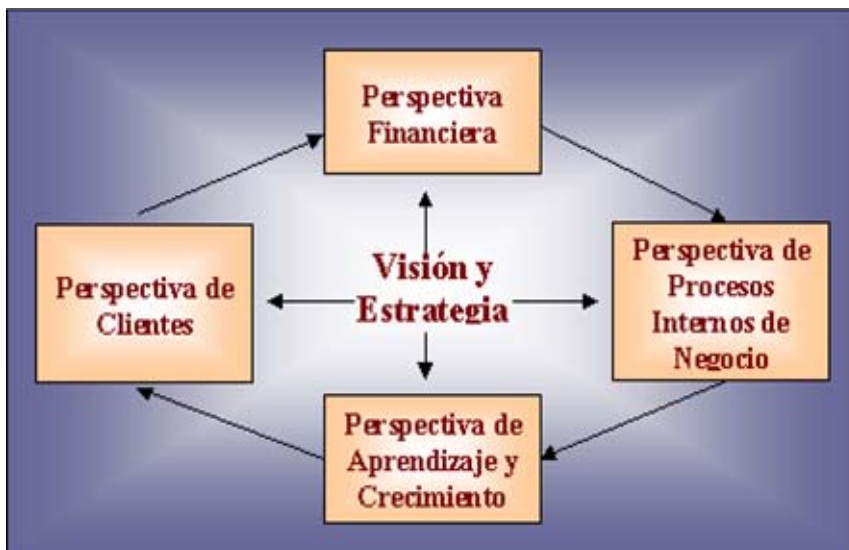
El Cuadro de Mando o [Balanced Scorecard](#) o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto ([persona](#)) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos,

Así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. El cuadro de mando integral proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercado objetivos y productos fundamentales.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Las finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. **Figura No. 1.3**



**Figura No. 1.3 Perspectivas del BSC (Norton y Kaplan, 2000).**

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores drive (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

**El modelo presenta cuatro bloques:**

### **Perspectiva Financiera**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

### **Perspectiva de Cliente**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes,...

### **Perspectiva de 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:

- 1.- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- 2.- 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.
- 3.- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...

### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

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 copyright...

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.

El tablero de comando es un sistema integrado y balanceado de implementación, gestión y monitoreo de la estrategia de la organización, desarrollado a la medida de la misma.

Cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software.

En el mapa estratégico se ubican la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

#### **1.6.1 Mapas estratégicos**

Las organizaciones necesitan herramientas para comunicar su estrategia y los procesos y sistemas que los ayudarán a implementar dicha estrategia.

Los mapas estratégicos proporcionan dicha herramienta. Les dan a los empleados una idea clara de cómo se relacionan sus trabajos con los objetivos generales de la organización, permitiéndoles trabajar en forma conjunta y coordinada para alcanzar los objetivos deseados de una Empresa. Los mapas proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización.

Los mapas estratégicos muestran los objetivos para el crecimiento de la facturación; los mercados de clientes-objetivo donde habrá un aumento de la rentabilidad; las proposiciones de valor que llevarán a los clientes a realizar más negocios a márgenes más altos; el papel fundamental de la innovación y la excelencia de productos, servicios y procesos; y las inversiones necesarias en las personas y los sistemas para generar y mantener el crecimiento proyectado.

Los mapas estratégicos muestran las relaciones costo-efecto a través de las que las mejoras específicas generan resultados deseados, por ejemplo, cuánto más rápidamente los tiempos del ciclo de proceso y las mejores capacidades del empleado aumentarán la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una Empresa.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos –incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado- en resultados tangibles.

En la era industrial, las compañías creaban valor al transformar materias primas en productos terminados. La economía estaba basada fundamentalmente en los activos tangibles –existencias, bienes inmuebles, fábricas, equipos- y una organización podía describir y asentar su estrategia de negocios al utilizar herramientas financieras, tales como el libro mayor, estados de ingreso, y balances generales.

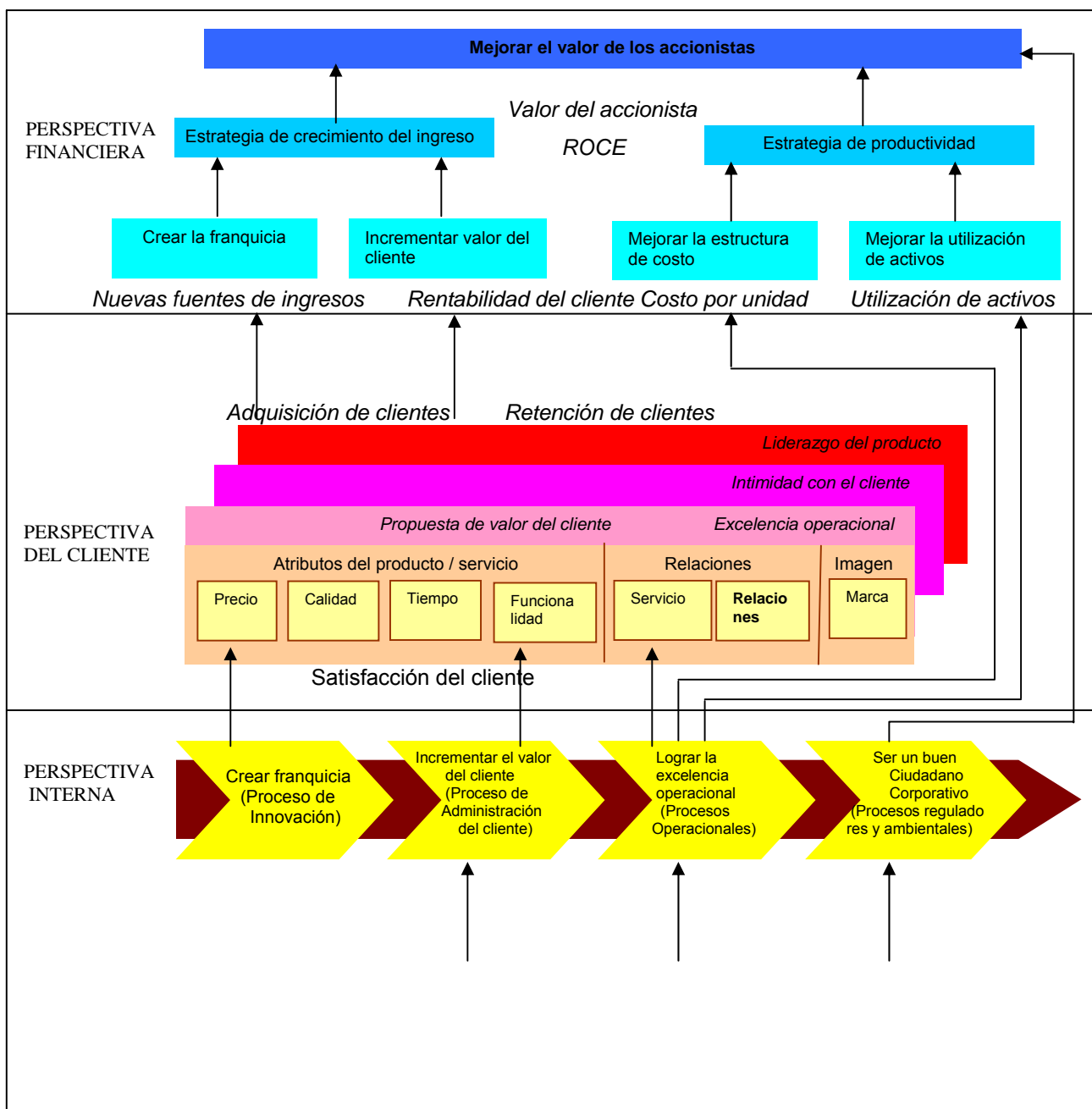
En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más activos intangibles: por ejemplo, relaciones con los clientes; capacidades y conocimiento del empleado; tecnologías de información; y una cultura corporativa que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.

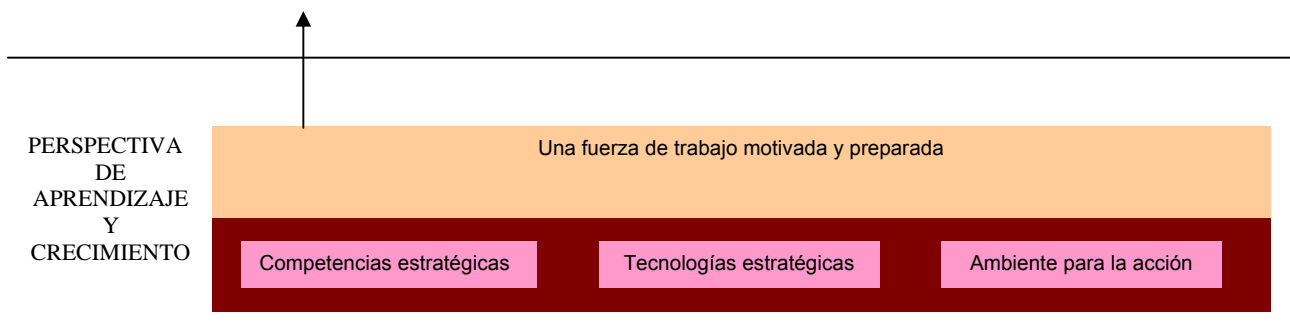
Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que pueden generar. La dificultad principal es que el valor de los bienes intangibles depende de su contexto organizacional y la estrategia de la compañía. Por ejemplo, una estrategia de ventas orientada hacia el crecimiento puede requerir conocimiento acerca de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de información, una diferente estructura de organización y un sistema de remuneraciones basado en

incentivos. Invertir en solo uno de estos elementos –o en alguno de ellos aunque no en todos- haría que la estrategia fracasase.

El valor de un bien intangible, como la base de datos del cliente, no puede considerarse independientemente de los procesos de la organización que transformarán la empresa y otros activos - tanto tangibles como intangibles - en resultados financieros y de los clientes. El valor no reside en cualquier activo individual intangible. Surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos permite enlazar las perspectivas en los resultados operacionales para alcanzar los objetivos en la organización. Los vínculos de causa y efecto en los mapas de estrategia describen una trayectoria, mediante la cual los mejoramientos en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles del cliente y financiero. En la **Figura No. 1.4** se muestra el mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton.





**Figura No. 1.4 Mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton (2000).**

### **1.7 El Control de Gestión de las diferentes organizaciones en Cuba**

El término de control de gestión es relativamente reciente en el país. Se comienza a utilizar a partir del Diplomado Europeo de Administración de Empresas, desarrollado en los años 1996 y 1997. Esto no significa que antes de esa fecha no se realizara control en Cuba. No obstante hasta finales de los años 80, las empresas cubanas se caracterizaban por la contabilización de los resultados, orientada hacia una carrera desenfrenada por el cumplimiento de los planes mercantiles, provocando en muchas ocasiones elevados niveles de inventarios.

Con el proceso de perfeccionamiento empresarial, llevado a cabo en muchas empresas estatales del país, mantiene como premisa que la empresa es el eslabón fundamental de la economía, por lo que se debe potencial un nivel de eficiencia y autoridad.

En las bases del perfeccionamiento empresarial existen tres subsistemas, que se encuentran directamente relacionados con el control de gestión. Refiriéndose fundamentalmente a la protección de los recursos de la Empresa y destaca la necesidad de una contabilidad exacta y confiable.

En general se destaca la necesidad de diseñar cuadros de información, que contengan los datos en un momento dado, su evolución progresiva y evolutiva. Se precisa que cada indicador debe ser comparado con un patrón, una norma, un plan y la diferencia entre el real y un patrón será lo que indique la existencia de un problema.

Lo expuesto evidencia la necesidad de otorgarle a la función de control el papel que realmente le corresponde en la gestión empresarial de cualquier organización. Asimismo los trabajos de investigación desarrollados evidencian la carencia de las empresas cubanas en el Control de Gestión, entre ellas;

- El control se realiza a posteriori.
- Inexistencia de un sistema informativo que permita integrar herramientas de control de gestión.

- Falta de vínculo entre el control de gestión estratégico y la gestión de los procesos de la empresa.
- Las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y por tanto no existe integración entre ellas.
- Los directivos no centran la atención en los factores claves y por tanto ignoran las relaciones causa-efecto que puedan existir.

Asimismo, en la última década se ha desarrollado con fuerza, una potente herramienta para la gestión empresarial, denominada cuadro de mando integral ó tablero de comando, que centra su atención en cuatro perspectivas. En Cuba se comienzan a desarrollar intentos de este tipo con resultados positivos en Cubacel, Asticar y el GET Varadero.

De hecho en las condiciones actuales de la economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, se aprecia no solo de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, sino conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización, de forma que se establezca un modelo de control dinámico y prospectivo que permita perfeccionar el proceso de toma de decisiones, vinculando los tres niveles: estratégico, táctico y operativo, así como obtener resultados eficaces, eficientes y competitivos.

El reflejo de estas situaciones la han tenido las empresas arroceras cubanas como el resto de las demás organizaciones, de no contar con modelos de control de gestión empresarial.

Nuestro trabajo va encaminado a la propuesta de un modelo basado en la potente herramienta de control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, con la finalidad de alinear la estrategia utilizando nuestros principales indicadores de gestión empresarial.

### **1.8 Conclusiones parciales**

5. Se desarrolló un estudio teórico sobre diferentes modelos de control de gestión que permitió caracterizar la propuesta de un conjunto de regularidades, que posibilitan a la Dirección instrumentar el diseño como una herramienta útil para medir y evaluar el desarrollo de sus procesos y buscar una mejora continua dirigida al cumplimiento de sus objetivos.
6. El estudio y análisis teórico realizado permitió conocer la evolución de los sistemas de control hasta la aplicación del Tablero de Comando y los indicadores de gestión.
7. Dentro de los sistemas de control que se aplican en las organizaciones, el Sistema de Control de Gestión constituye uno de los sistemas modernos que posibilitan la gestión eficiente de los procesos. El Sistema de Control de Gestión dada sus características se puede aplicar en cualquier organización.



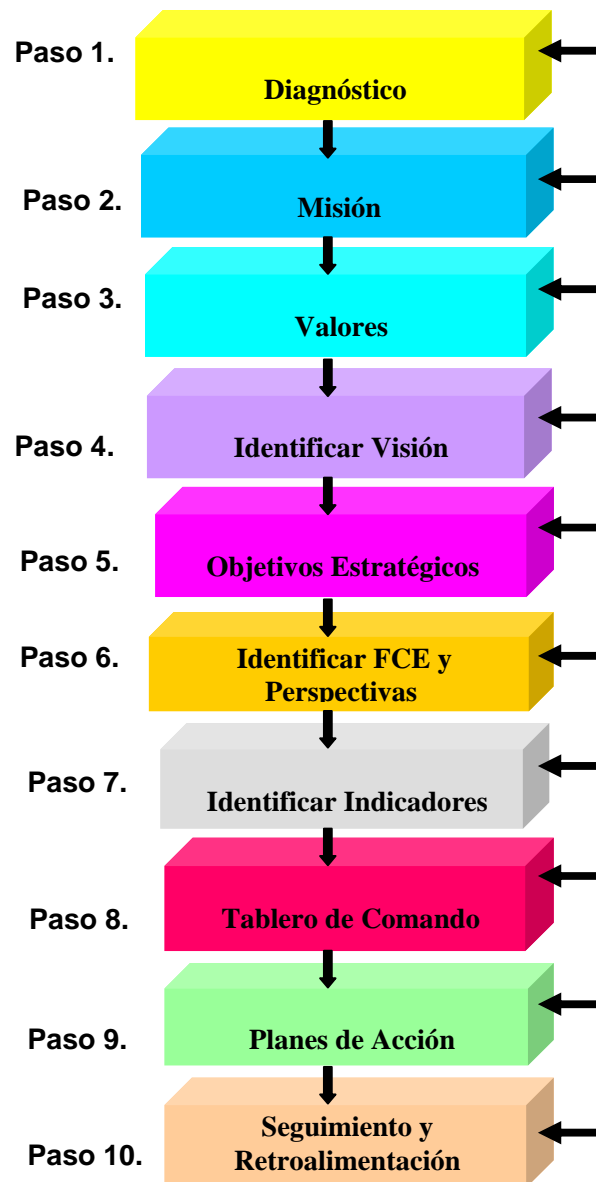
## **Capítulo II. Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando**

### **2.1 Introducción**

El sistema de control de gestión esta destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de **mantenimiento**, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los **datos** contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión. En el presente capitulo se expone la caracterización de la Unidad Básica de Producción Cooperativa, perteneciente al CAI Arroceros Sur del Jíbaro de Sancti Spíritus, para la cual proponemos aplicarle un sistema de control de gestión, el cual permita evaluar los indicadores fundamentales en tiempo real, logrando de esta forma desarrollar y alcanzar con éxito los objetivos estratégicos trazados en la estrategia. El procedimiento para el sistema de control de gestión que se propone consta de ocho pasos, dentro de ellos se escoge como herramienta de evaluación el Tablero de comandos ó BSC, como una de las más actuales y utilizadas mundialmente por su integridad. Finalmente se fundamenta teóricamente el procedimiento propuesto.

### **2.2 Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando**

A continuación se propone un procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando que contiene los pasos de diagnóstico, misión, valores, visión, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, perspectivas, indicadores, tablero de comando, planes de acción, seguimiento y retroalimentación. El procedimiento propuesto puede apreciarse en la **Figura No. 2.1**



**Figura No. 2.1 Pasos del procedimiento de Control de Gestión**

### 2.3 Fundamentación del procedimiento propuesto

#### DIAGNÓSTICO

Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos, recomiendan el uso de un Diagnóstico Situacional. Permite identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas

Permite determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas. Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros. Ver **Anexo No.4**

El diagnóstico a realizar para conocer la situación existente en la organización con vista a implementar el Tablero de Comando se presenta en cuatro partes o cuatro elementos de la excelencia organizacional. Estas son: Enfoque Estratégico, Traslado hacia el BSC ó Tablero de Comando, Sincronización y despliegue y Cultura de ejecución. Ver **Anexo No.5**.

## **MISIÓN**

La misión, sin embargo hay que explicitarla y debe quedar formulada. Lo relevante durante la elaboración de la misión por parte del equipo directivo es el proceso de reflexión en común que se desarrolla; es la única forma de que sea realmente interiorizada. Permite reencontrarse con la esencia competitiva de la empresa, a veces desnaturalizada a lo largo del tiempo.

La misión debe ser comunicada internamente entre el personal; a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación estratégica y a todo el personal le transmite seguridad y confianza.

En una empresa que pretende gestionar la calidad, la misión hay que definirla en términos de necesidades a satisfacer más que de productos a fabricar y vender.

La misión es bastante estable a lo largo del tiempo; lo que pudiera cambiar es el objetivo a alcanzar o las vías para conseguirlo.

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Sobre la misión, al quedar definida, considerando el objeto social de la empresa se utilizará como el punto de partida de la planeación estratégica, para dar sentido, rumbo y orientación a todas las

actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos a realizar por sus directivos, gerentes y personal operativo.

La misión permite a la alta dirección, potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento del factor humano y los recursos materiales y financieros; al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

En la definición de la misión de la empresa se recomienda considerar algunos requisitos e interrogantes que describimos a continuación:

Requisitos mínimos para formular la misión:

Definir lo que es y hace la Empresa

Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente

Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente

Incluir los principales rasgos distintivos de la Empresa

Formular el enunciado desde las perspectivas del personal de la Empresa para que cumpla su propósito comunicativo.

Preguntas para formular la misión:

¿Que somos?

¿Que hacemos?

¿Para que lo hacemos?

**VALORES**

Son sistemas de actitudes que representan el consenso de un colectivo, clase social o sociedad en su conjunto, sobre determinados objetivos, fines o metas sociales a alcanzar y las acciones correspondientes para lograrlo. Los valores pueden ser considerados como motivos rectores de la conducta y la acción de las personas (en nuestro caso, los cuadros, especialistas y trabajadores), que adquieren un carácter normativo y orientador de su sistema de actitudes y del comportamiento.

En esta etapa se analiza si los valores definidos en la organización se ponen en práctica todos los días y de manera consecuente por cada una de las personas que en ella laboran. Se determinan los cambios necesarios a introducir en los hábitos, en las

conductas de las personas para actuar según los valores definidos, ello sólo se consigue logrando establecer coherencia entre los sentimientos, pensamientos y acciones. De lo contrario, se volverá a las viejas rutinas, al camino fácil ya aprendido y conocido, basado en circuitos emocionales largamente repetidos por la persona, basados en creencias y arquetipos profundamente arraigados.

En la primera parte de esta fase se pretende desarrollar la organización basada en valores, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:

6. Entablar una conversación general sobre la importancia de los valores, lo que representan. Pidiendo a la gente que dé ejemplos de sus experiencias particulares.
7. Acordar un proceso para alcanzar el consenso acerca de los valores.
8. Reunidos en pequeños grupos se sugieren adiciones y revisiones a los valores identificados inicialmente.
9. Se presentan al grupo total para su revisión final y llegar a un consenso.
10. Se enunciarán los valores en carteles de forma sobresaliente, describiendo el significado que para la organización representa ese valor.

## **IDENTIFICAR VISIÓN**

La visión es el <<sueño>> sobre el posicionamiento de la empresa a muy largo plazo, que ha de entusiasmar a todo el mundo: accionistas, personal, proveedores clave y externos. Aunque no pudiera estar concretamente formulada, lo importante es que transmita la ilusión necesaria para cohesionar los esfuerzos.

Define lo que la organización quiere ser, los grandes objetivos a perseguir, cómo espera conseguirlos y el campo de actividad. Permite contestar a la creativa pregunta: ¿por qué hacemos lo que hacemos en la empresa?.

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Sobre otro de los elementos de este proceso se encuentra la visión, principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Su utilidad radica en exponer de manera evidente, el gran reto empresarial que motiva e impulsa todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa; permite fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades así como con los colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio (empleados), imprimiéndole sentido a lo que hace cada persona impulsándolo a hacerlo cada vez con mayor calidad.

Para su descripción se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cual es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar el futuro?

¿Como sabemos que vamos por el camino correcto?

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).

Es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos. Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión. Partiendo de la existencia de objetivos estratégicos a alcanzar a medio plazo, el proceso de elaboración de una estrategia o planificación estratégica incluye las siguientes actividades:

- . Análisis de la información interna y externa para elaborar el DAFO.
- . Previsión de evolución de los entornos (elemento básico de riesgo).
- . Identificación y evaluación de alternativas estratégicas con las acciones a tomar para conseguir el objetivo previsto. Revisar la factibilidad de los objetivos.
- . Selección y formulación de la estrategia básica.
- . Elaboración de políticas y estrategias funcionales.
- . Preparación de planes tácticos de acción que incluyen una serie de decisiones sobre los recursos de la empresa.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y dinero que se asigna.

#### Condiciones a cumplir para la formulación de los objetivos estratégicos en la organización:

11. Deberán siempre estar cifrados, fechados y contener especificaciones de calidad.
12. Deben ser específicos y nunca generales.
13. Es preciso que para conseguir su cumplimiento se tenga que realizar algún esfuerzo, pero no inalcanzable. Cuando el objetivo es inalcanzable aunque el responsable de lograrlo se

esfuerce en su cumplimiento, lo único que logra es una desmotivación completa. Igualmente si es fácilmente alcanzable, también se produce desmotivación.

14. Deben estar coordinados entre sí y ser compatibles.
15. Al existir revisiones pueden ser cambiados si se demuestra la necesidad.
16. Deben extenderse a todos los aspectos importantes de la actividad de la empresa.
17. Es importante que la definición de los objetivos se realice con todas aquellas personas que son o van a ser los responsables de realizarlos.
18. Deben ser específicos y homogéneos.
19. Deben tratar que sean poco numerosos, por ello habrá que hacer una selección atendiendo a su orden jerárquico y de prioridad.
20. Cada objetivo debe estar dotado de un sistema de medida para poder controlarlo.

La planificación estratégica proporciona un esquema mental muy claro en el que situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro. Las empresas suelen estar organizadas para detectar los cambios que ellas mismas esperan, por ello suelen disponer de estrategias de contingencia adaptadas a distintos escenarios futuros; pero los cambios que suelen hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas.

La estrategia dice lo que de verdad es importante para la empresa, orientando a su vez el desempeño de los directivos.

Cuando se gestiona la calidad, la satisfacción del cliente es siempre uno de los objetivos estratégicos a alcanzar. La situación prevista del entorno es de un claro predominio de todo lo relacionado con el cliente en la gestión; se impone diseñar unas nuevas acciones, programas o sistemas, que llamaremos de calidad, para orientar los recursos técnicos y las personas hacia la satisfacción de sus necesidades. Este objetivo estratégico se puede conseguir actuando sobre los costes internos, sobre el valor percibido por el cliente o sobre ambos a la vez.

Una estrategia que incorpore la calidad ha de tener en cuenta los siguientes elementos e incluir objetivos con ellos relacionados:

Enfoque hacia el cliente.

Énfasis en la prevención y en la mejora de los procesos.

Amplia participación del personal.

Formación del personal.

Las estrategias sirven para hacer operativa la misión de la empresa; a su vez se desarrollan mediante políticas, programas de acción de medio/corto alcance y procesos operativos y de gestión. Para la vigilancia de su implantación según lo previsto se elabora un sistema de control estratégico coherente con los objetivos perseguidos.

## IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y PERSPECTIVAS

Los Factores Claves de Éxito son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero si lo son el **precio de venta**, el **servicio** o la calidad con que se ofrezcan los productos.

Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Las perspectivas son las dimensiones críticas claves de la organización, el BSC ó Tablero de Comando es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes **perspectivas** a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto:

- **Perspectiva financiera:** Ya que los indicadores financieros son valiosas 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 marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.
- **Perspectiva del cliente:** 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.

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Ver **Anexo No 6**

- **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 mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
- Los objetivos del BSC de los procesos internos realzaran algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito, la segunda novedad de este enfoque es que incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno
- La organización crea valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.
- **La perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:
  - Las personas.
  - Los sistemas de información
  - Los procedimientos de la organización
  - Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.
  - Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, lo que facilita a los empleados de primera línea la toma de decisiones y de actuación.
  - Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejoras, medida de los procesos críticos internos basados en los clientes.
  - El BSC es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo., Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de una mapa de enlaces de causa- efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas. Lo que se requiere hoy en día que las empresas establezcan indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

### **La Perspectiva Financiera:**

La construcción del BSC debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los objetivos Financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha.

La teoría de la estrategia de los negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocios pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota del mercado, hasta la consolidación, salida y liquidación.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción: crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructuras y redes de distribución., Que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con Cash Flow negativos y de muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje del crecimiento de las ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de sostenimiento (en la cual es posible que se encuentre la mayoría de las empresas), se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan sus cuotas de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo año tras año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocios en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de

medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

A otras unidades de negocios más activas se les pide que gestionen no sólo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Las medidas utilizadas para estas unidades de negocios relacionan los ingresos contables obtenidos con el capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre el capital invertido y el valor económico agregado son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de estas clases de unidades de negocios.

Las unidades de negocios que llegan a la edad madura del ciclo de su vida es decir en la fase de cosecha o recolecta, desean recolectar las inversiones generadas en las fases anteriores. Las empresas en esta fase ya no requieren inversiones importantes; sólo las importantes para mantener los equipos y las capacidades y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar el máximo el retorno el cash flow a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de cosecha o recolecta será el cash flow antes de la depreciación y reducir las necesidades del circulante.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas fases son diferentes.

- **Los objetivos financieros fase de crecimiento** enfatizaran el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- **Los objetivos en fase de Sostentamiento:** pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión será evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado y el valor de los accionistas. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: Obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio.
- **Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha** estarán presionadas hacia el cash flow. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como: rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo

los rendimientos sobre las inversiones (lo que podría animar a los directivos a buscar nuevas inversiones, basándose en rendimientos futuros), sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

El desarrollo del BSC, debe empezar por el desarrollo de un diálogo entre el directos general y el director financiero de la unidad de negocio sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, por lo cual deben tener una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocios, los cuales deben ser revisados periódicamente, a fin de cambiar o reafirmar la estrategia financiera de la unidad.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual de riesgo como de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en sus perspectivas financieras un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, por ejemplo, diversificación de las fuentes de ingresos. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

Para cada una de las fases anteriores de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia financiera empresarial.

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiara el precios de dichos productos y servicios
- **Reducción de costos /mejora de la productividad.:** supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir recursos con otras unidades de negocio.
- **Utilización de los activos / estrategia de inversión:** Referente a la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles del capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y a una diversidad del negocio dado. Igualmente obtienen una mayor utilización de los activos fijos, utilizando los recursos más eficientemente y vendiendo aquellos activos que proporcionan rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

#### **Perspectivas del Cliente:**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los

segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo debe crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben dentro de la perspectiva del cliente del BSC, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en los mercados y los clientes.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos tales como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse en función de esos segmentos de clientes y de mercado que elija convertir en objetivos, por lo que el BSC como descripción de la estrategia de una empresa debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son las siguientes:

- **Cuota de Mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocios.
- **Incremento de clientes:** Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención o adquisición de clientes:** Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocios retiene o mantiene con las relaciones de clientes existentes.
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

- **Rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, existe un conjunto de atributos comunes que pueden ser utilizados en la elaboración del BSC. Y estos pueden ser organizados en tres categorías:

- **Los atributos de productos y servicios.** Abarcan la funcionalidad de los productos y servicios, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes:** incluye la entrega del producto/servicio al cliente al igual que, la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente al comprar en esa empresa.
- **Imagen y prestigio:** refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

#### **Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente:**

- **El tiempo;** se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. El plazo de espera no sólo es importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Este objetivo puede medirse como el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente hasta el momento en que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente.
- **Calidad:** representa en la actualidad una necesidad competitiva ya que, los clientes dan por sentado que los proveedores de los productos y servicios se realizaran de acuerdo a las especificaciones señaladas. La calidad de los bienes y servicios puede medirse por la incidencia de los defectos que miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que puede disponer la empresa fácilmente incluyen las devoluciones de los clientes y las reclamaciones. La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal, la medida de la entrega puntual es en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.

- **Precio:** Un empresa que suministra a clientes que almacenan y revenden sus productos y servicios, puede impulsar la satisfacción, lealtad y retención del cliente gracias al indicador de la rentabilidad de sus clientes y esforzándose en convertirse en un proveedor altamente rentable.

#### **La perspectiva del proceso interno:**

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el BSC. Se recomienda a los directivos que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos a través de la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el BSC y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. En el BSC los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- **El proceso de innovación** se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en la que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. , Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque

permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

- **El proceso operativo:** representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.
- **El servicio postventa:** estos incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de los pagos. Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

#### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- **Las capacidades de los empleados:** Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Los indicadores claves sobre la gestión de los empleados se puede ver a través de:
- **La satisfacción del empleado:** la medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las



organizaciones., Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al cliente.

- **La retención del empleado.** Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en el cual ha invertido para que se capacite.
- **La productividad del empleado** es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.
- **Las capacidades de los sistemas de información:** Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.
- **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.** Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado, es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación.

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: Los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. La ausencia de medidas específicas para la empresa indican la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que puedan vincularse más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio

### **IDENTIFICAR INDICADORES**

Los indicadores de gestión, son una herramienta que ayuda a los directivos de las organizaciones para mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que

permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad, o que no se mide no se puede mejorar.

Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Para establecer un indicador deben considerarse los elementos mínimos que lo integran:

**NOMBRE:** Es su identificación, la cual debe ser concreto y apuntar a un determinado objetivo.

**FORMA DE CALCULO:** Si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática.

**UNIDAD:** indica el valor en que se expresa el indicador

**GLOSARIO:** Especifica los factores que se relacionan con el indicador.

Revisemos otros elementos asociados al establecimiento de indicadores de gestión:

- **Objetivo:** Muestra la mejora buscada hace evidente el reto
- **Definición:** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica
- **Responsabilidad:** Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se derivan del mismo.
- **Recursos:** De personal, instrumentos, informáticos, etc., Necesarios.
- **Nivel de referencia:** Es importante comparar el resultado del indicador con patrones de referencia previamente establecidos.
- **Puntos de lectura:** Debe tenerse claro en que punto se llevara a cabo la medición, al inicio en una etapa intermedia o al final del proceso.
- **Toma de decisiones:** Debe permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que lleven a analizar causas y establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible debe mostrarse la relación con otros indicadores.

El BSC esta vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

- **Las relaciones causa – efecto.:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para el BSC deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

- **Los resultados y los inductores de actuación:** Todos los BSC utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores de resultados están relacionados con la Rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. El BSC debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está proponiendo en práctica con éxito. Un Excelente BSC deberá poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efectos) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

- **La vinculación con las finanzas:** Un excelente BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. En forma general podemos decir, que los caminos causales de todos los indicadores del BSC deben estar vinculados con los objetivos Financieros.

En general podemos decir que el BSC debe contar la historia de las estrategias de la unidad de negocio, vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.

Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores de resultados sin los inductores de la actuación crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzar los resultados y pueden conducir a unas acciones poco óptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo.

## **TABLERO DE COMANDO**

La evaluación de los indicadores se efectuará a través de la herramienta de control denominada Tablero de Comando o BSC.

Esta herramienta consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan y Norton comienzan su labor

investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard".

Balanced Scorecard (o Tablero de Comando). De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una potente herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Tableros de Comando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

De un modo muy genérico, el Cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc. ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- a. Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- b. Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta herramienta debería de seleccionar

tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

- c. En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- d. Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- e. Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- f. Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- g. Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportar el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce. B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados. C) Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre

todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

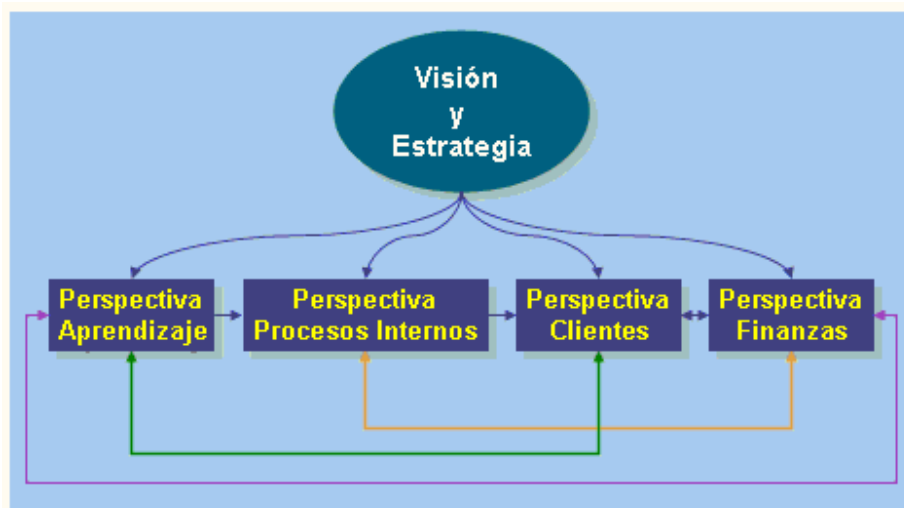
El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La estructura de los Cuadros de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no distan mucho entre sí en la gran mayoría de las empresas que los emplean. En nuestra opinión, consideramos que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que podemos destacar:

- La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.
- La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la empresa.
- La utilización de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de mando, ha sido escasa.
- Existe cierta unanimidad en todas las empresas en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.
- Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa.

El Tablero de Comandos transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: **Las finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.** **Figura No. 2.2**



**Figura No. 2.2 Perspectivas del BSC (Elaboración propia)**

El Tablero de Comandos cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software.

En el mapa estratégico se ubican la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

Los **mapas estratégicos** muestran las relaciones costo-efecto a través de las que las mejoras específicas generan resultados deseados, por ejemplo, cuánto más rápidamente los tiempos del ciclo de proceso y las mejores capacidades del empleado aumentarán la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una Empresa.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos –incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado- en resultados tangibles.

En la era industrial, las compañías creaban valor al transformar materias primas en productos terminados. La economía estaba basada fundamentalmente en los activos tangibles –existencias, bienes inmuebles, fábricas, equipos- y una organización podía describir y asentar su estrategia de negocios al utilizar herramientas financieras, tales como el libro mayor, estados de ingreso, y balances generales.

En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más activos intangibles:



Por ejemplo, relaciones con los clientes; capacidades y conocimiento del empleado; tecnologías de información; y una cultura corporativa que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.

Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que pueden generar. La dificultad principal es que el valor de los bienes intangibles depende de su contexto organizacional y la estrategia de la compañía. Por ejemplo, una estrategia de ventas orientada hacia el crecimiento puede requerir conocimiento acerca de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de información, una diferente estructura de organización y un sistema de remuneraciones basado en incentivos. Invertir en solo uno de estos elementos –o en alguno de ellos aunque no en todos- haría que la estrategia fracasase.

El valor de un bien intangible, como la base de datos del cliente, no puede considerarse independientemente de los procesos de la organización que transformarán la empresa y otros activos - tanto tangibles como intangibles - en resultados financieros y de los clientes. El valor no reside en cualquier activo individual intangible. Surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos permite enlazar las perspectivas en los resultados operacionales para alcanzar los objetivos en la organización. Los vínculos de causa y efecto en los mapas de estrategia describen una trayectoria, mediante la cual los mejoramientos en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles del cliente y financiero. En la Figura No. 4 del capítulo I se muestra el mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton.

## **PLANES DE ACCIÓN**

- En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas. La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional. El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. No obstante, lo anterior, podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

- Presentación Ejecutiva del Plan
  - Definición de Objetivos del Plan
  - Definición de líneas Principales de Acción
  - Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
  - Cronograma de Actividades
  - Responsabilidades y Apoyos
  - Supervisiones
  - Decisiones Estratégicas
  - Divulgación
  - Actualizaciones
- a. **Presentación Ejecutiva del Plan:** Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de Gestión y medición de resultados.
- b. **Definición de Objetivos del Plan:** Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.
- c. **Definición de líneas Principales de Acción:** Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan. Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa. Por ejemplo, una dependencia del Estado como ser la Secretaría de Agricultura y Ganadería, establecerá estas líneas de acción, orientada a su entorno de influencia en consonancia con sus objetivos superiores a saber:
- Seguridad Alimentaria
  - Micro y Pequeña Empresa Agrícola
  - Cadenas de Comercialización

- Seguros Agrícola

Y otros muchos más que sean previamente reconocidos en su plan Estratégico.

- Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales:** Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.
- Cronograma de Actividades:** Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento. El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.
- Responsabilidades y Apoyos:** Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser Materiales, económicos, humanos, legales etc.
- Supervisiones:** La palabra más apropiada aquí es "Seguimiento", el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento. Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es "oportuno" sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.
- Decisiones Estratégicas:** Las decisiones deberán tomarse "oportunamente", tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones. Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución

establecer instancias como ser Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

- f. **Divulgación:** El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del Plan.
- g. **Actualizaciones:** También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

## SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

El seguimiento es la acción que se lleva a cabo en la fase de ejecución presupuestaria y que consiste en la evaluación permanente cuantitativa de los avances físicos y financieros de las actividades realizadas por las distintas entidades de la Administración Pública Federal

### Retroalimentación:

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de **output** fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes (**circularidad**, **homeostasis**). Origen de la retroalimentación La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas **reglas de actuación** y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al **cerebro** a partir de dos fuentes diferentes:

1. Desde el **entorno**, por medio de los efectos sobre el cuerpo.
2. Desde la comunicación intencional de un "maestro".

Este segundo método no solamente se da en el caso de la escuela. Puede darse también en otros momentos, como ser, de un amigo al jugar, del jefe en el trabajo y de otros empleados o asociados, que actúan como "maestros". Por medio de esta retroalimentación aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso. Distintos tipos de retroalimentación Tradicionalmente hay dos tipos de retroalimentación muy distintos entre sí: la negativa y la positiva. La retroalimentación negativa hace menos probable el uso de la **regla de actuación** no óptima. Pero, no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra. Pero, por el contrario, si una buena

**respuesta** recibe retroalimentación positiva, el **SI** aumentará los valores de la regla de actuación a usar, y creará, en el próximo período de sueño, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usará en el futuro. Vemos que éste es un caso típico, donde las "zanahorias" de aprobación, que caracterizan la retroalimentación positiva, tienen un efecto diferente y mucho más efectivo sobre los ciclos de **aprendizaje** de un SI, que lo que se lograría con el "palo" de la retroalimentación negativa. La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada. El éxito de los sistemas es la medida en que los mismos alcanzan sus objetivos. La falta de éxito exige una revisión del sistema ya que no cumple con los objetivos propuestos para el mismo, de modo que se modifique dicho sistema de forma tal que el mismo pueda alcanzar los objetivos determinados.

1. Retroalimentación negativa: Este concepto está asociado a los procesos de autorregulación u **homeostáticos**. Los sistemas con retroalimentación negativa se caracterizan por la manutención de determinados objetivos. En los sistemas mecánicos los objetivos quedan instalados por un sistema externo (el hombre u otra máquina).
2. Retroalimentación positiva: Indica una cadena cerrada de relaciones causales en donde la variación de uno de sus componentes se propaga en otros componentes del sistema, reforzando la variación inicial y propiciando un comportamiento sistémico caracterizado por un autorreforzamiento de las variaciones (**circularidad**, **morfogénesis**). La retroalimentación positiva está asociada a los fenómenos de crecimiento y diferenciación. Cuando se mantiene un sistema y se modifican sus metas/fines nos encontramos ante un caso de retroalimentación positiva. En estos casos se aplica la relación desviación-amplificación (Mayurama. 1963).
3. RETROINPUT: Se refiere a las salidas del sistema que van dirigidas al mismo sistema (**retroalimentación**). En los sistemas humanos y sociales éstos corresponden a los procesos de autorreflexión.
4. SERVICIO: Son los **outputs** de un sistema que van a servir de **inputs** a otros sistemas o **subsistemas** equivalentes.
5. SINERGIA: Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (**conglomerado**). Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes

([teleología](#)). En términos menos esencialistas, podría señalarse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas.

6. SISTEMAS (dinámica de): Comprende una metodología para la construcción de modelos de sistemas sociales, que establece procedimientos y técnicas para el uso de lenguajes formalizados, considerando en esta clase a sistemas socioeconómicos, sociológicos y psicológicos, pudiendo aplicarse también sus técnicas a sistemas ecológicos. Esta tiene los siguientes pasos: a) observación del comportamiento de un sistema real, b) identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo, c) identificación de las estructuras de [retroalimentación](#) que permiten explicar su comportamiento, d) construcción de un [modelo](#) formalizado sobre la base de la cuantificación de los [atributos](#) y sus [relaciones](#), e) introducción del modelo en un computador y f) trabajo del modelo como modelo de simulación (Forrester).
7. SISTEMAS ABIERTOS: Se trata de sistemas que importan y procesan elementos ([energía](#), materia, [información](#)) de sus ambientes y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su [equilibrio](#), capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad ([entropía negativa](#), [teleología](#), [morfogénesis](#), [equifinalidad](#)).
8. SISTEMAS CERRADOS: Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio ([entropía](#), [equilibrio](#)). En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.
9. SISTEMAS CIBERNÉTICOS: Son aquellos que disponen de dispositivos internos de auto comando (autorregulación) que reaccionan ante informaciones de cambios en el ambiente, elaborando respuestas variables que contribuyen al cumplimiento de los fines instalados en el sistema ([retroalimentación](#), [homeorrosis](#)).
10. SISTEMAS TRIVIALES: Son sistemas con comportamientos altamente predecibles. Responden con un mismo [output](#) cuando reciben el [input](#) correspondiente, es decir, no modifican su comportamiento con la experiencia.
11. SUBSISTEMA: Se entiende por subsistemas a conjuntos de [elementos](#) y [relaciones](#) que responden a [estructuras](#) y [funciones](#) especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas ([sinergia](#)) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al [modelo](#) que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas ([sinergia](#)).

## **2.4 Conclusiones parciales del capítulo**

1. El procedimiento elaborado para la aplicación de un método de control de gestión utilizando el Tablero de Comando, evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico inicial.
2. El procedimiento elegido tiene en cuenta todos los elementos necesarios para el desarrollo de un sistema de control de gestión.
3. Se manifiesta la viabilidad del BSC ó Tablero de Comando para el control de gestión.
4. Se evidencia la necesidad de dar seguimiento constante, con una retroalimentación permanente, sobre todo el proceso luego de la evaluación de los indicadores.

## **Capítulo III. Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la UBPC Arroceros Mapos**

### **3.1 Introducción**

En esta investigación se pretende desarrollar un procedimiento que permita introducir en la UBPC Arroceros Mapos del Municipio La Sierpe un modelo de control de gestión a través del Tablero de Comando.

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento diseñado y darle un carácter de validación del diseño propuesto, con la propuesta de cambios a realizar en cada fase que permitan lograr los objetivos de la aplicación del procedimiento.

### **3.2. Caracterización del CAI Arroceros Sur del Jíbaro**

El CAI Arroceros "Sur del Jíbaro", está situado en la parte sur de la provincia de Sancti Spíritus, tiene una extensión de 6250 caballerías, equivalente a 83 875 hectáreas (ha), de las cuales dedica al cultivo del arroz 27 217 ha, 20 130 ha a la ganadería mayor y menor y 2050 ha a los cultivos varios. El resto es superficie no agrícola, entre ellas canales de riego, viales e instalaciones.

El mismo surge como resultado de la fusión de las siguientes empresas:

- Empresa Arroceros Sur del Jíbaro.
- Empresa Pecuaria Sur del Jíbaro.
- Empresa Industrial Sancti Spíritus.
- Empresa Municipal de Cultivos Varios.

Actualmente el CAI Arroceros se encuentra en la etapa de ajuste del proceso de perfeccionamiento empresarial, siendo aprobada su implantación en el año 2001.

A partir de entonces la entidad se organiza quedando conformada por diecinueve Unidades Empresariales de Base, dos de las cuales se dedican a la actividad ganadera, dos a cultivos varios, cinco al beneficio del arroz y el resto funcionan como unidades de apoyo, aseguramientos y comercialización.

Su base productiva está estructurada en cinco UBPC (Unidad Básica de Producción Cooperativa) y siete CCS-F (Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecidas) productoras de arroz, ganadería y cultivos varios.

La estructura de dirección está compuesta por:

- Dirección general
- Dirección de contabilidad y finanzas
- Dirección de recursos humanos
- Dirección técnico – productiva



- Dirección pecuaria
- Dirección de Logística

De los 3293 trabajadores, 1286 pertenecen a las UBPC, 1946 al sector estatal y 61 a las CCS-F. De ellos 617 son mujeres y el 18.4 % tiene un nivel medio y nivel superior.

El mismo se creó mediante la resolución 530-86 de fecha 30 de diciembre de 1986 perteneciente al Ministerio de la Agricultura, teniendo como misión fundamental:

- Producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar de forma mayorista, arroz y los subproductos de éste, carne, leche y sus derivados, huevos, plumas, hielo, productos agrícolas y pieles.
- Prestar servicios de la industria mecánica, molinería, secado, transporte y suministro de insumos para la producción agropecuaria a las distintas formas de producción.
- Comercializar de forma minorista, en moneda nacional los productos autorizados por los organismos facultados y con la correspondiente licencia para esta actividad.
- Producir productos alimenticios para la venta de forma minorista, en moneda nacional a los trabajadores de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y productores privados.
- Prestar servicios de alquiler de equipos y locales de cocina comedor, casas de visitas y de tránsito y la villa vacacional "La Boca" para la recreación de los trabajadores arroceros y del sistema del MINAGRI, todo esto en moneda nacional.
- Construir y reparar viviendas y otras edificaciones menores, de sistemas de riego y drenaje, viales, a ejecutar dentro y fuera del sistema empresarial del Ministerio de la Agricultura.
- Efectuar actividades de acopio, beneficio y comercialización de las producciones de arroz popular y los subproductos de este para incorporarlo al balance alimentario.
- Efectuar ventas de forma mayorista en moneda nacional y moneda libremente convertible al turismo y al mercado interno de sus producciones.
- Incrementar el trabajo de forma masiva de la ciencia y la técnica en función del desarrollo de la entidad, eliminando los focos y disminuyendo las cargas contaminantes del medio ambiente; logrando implantar las normas de gestión de la calidad y certificar los productos en moneda libremente convertible con las normas ISO 9000.

Contribuir a la cultura general integral capacitando a nuestros trabajadores e incorporándolos a la lucha por la batalla de ideas y al enfrentamiento de la corrupción y las ilegalidades, así como las tareas de la defensa.

En el siguiente trabajo se toma como referencia la UBPC Mapos del CAI Arrocero Sur del Jíbaro que se encuentra ubicada en la parte sur del Municipio La Sierpe, Provincia de Sancti-Spíritus en el

Consejo Popular del mismo nombre fue creada el 22 de Octubre del año 1993 según Resolución 110/93 del Ministerio de la agricultura.

La estructura de la dirección de la UBPC esta integrada por un administrador, el asesor jurídico y siete jefes de departamentos: producción, recursos humanos, economía, maquinaria, aseguramiento, ganadería mayor y menor y la finca de cultivos varios.

La organización cuenta con un total de 305 trabajadores, de ellos 220 son fijos y en control existen 85. La plantilla está integrada por 24 mujeres. Cuenta con un administrador, 28 dirigentes, 33 técnicos, 176 obreros (57.7 % del total). En cuanto a la militancia se debe significar que existen 52 militantes del PCC, 12 de la UJC y 305 de la CTC. El salario medio es de \$ 570.00.

Dentro de su objeto social está definido garantizar la producción y comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional y la producción fundamental es el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional y la producción de semilla de arroz, así como la ceba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios .

Para desarrollar estas actividades la UBPC cuenta con 12 lotes arroceros, los cuales tienen en su estructura de dirección un jefe de lote, técnico y un controlador económico. Igualmente cuenta con unidades de base dedicadas a la maquinaria, talleres, aseguramiento, pista de aviación y otras. La entidad cuenta con una extensión territorial total de 653.92 caballerías que equivale a 8775.6 hectáreas, de las cuales tiene una superficie agrícola dedicada al cultivo del arroz 370.12 caballerías equivalente a 4 967 hectáreas que se rotan entre las campañas de frío y primavera, una finca para la producción de cultivos varios con un área de 3.80 caballerías y 280.00 caballerías dedicadas a la ganadería mayor y menor.

Los lotes arroceros son unidades económicas de base que elaboran y controlan su presupuesto de gastos e ingresos en ambas monedas antes del inicio de cada campaña, el mismo es elaborado por los trabajadores con pleno acuerdo de la junta administrativa de la UBPC y comercializan su producción únicamente con las Unidades Empresariales de Base, destinadas al beneficio industrial del arroz del CAI Arroceros Sur del Jíbaro.

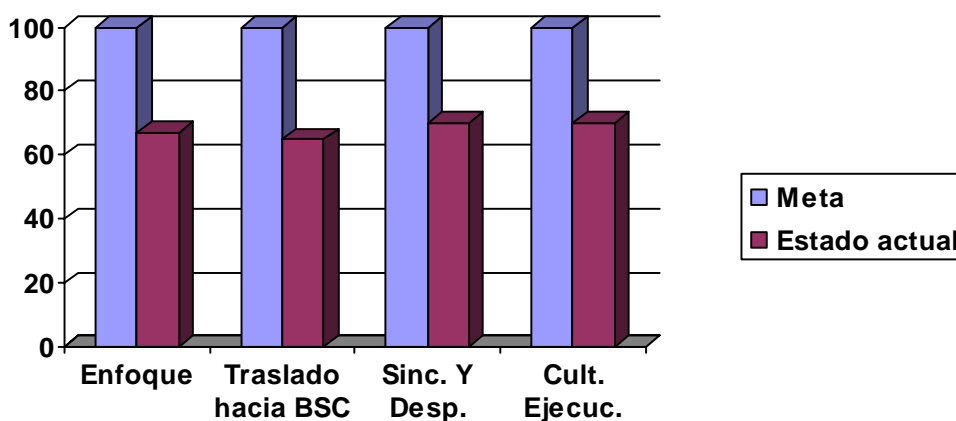
En la actualidad se cultivan cinco variedades de arroz: Reforma, IAC 22, Selección 2, LP-5 y J-104. Siendo estas dos últimas las que aportan mayor rendimiento y a su vez son resistentes a las plagas y enfermedades que afectan este cultivo.

La finca de cultivos varios garantiza su contrato con el CAI Arroceros para ventas a acopio y los excedentes se destinan para venta a sus cooperativistas, familiares y el autoabastecimiento de sus comedores. En tanto la unidad de ganadería mayor comercializa su producción con destino al balance de la economía nacional.

### 3.3. Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la UBPC A Mapos

#### RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

El resultado del diagnóstico se obtiene a partir de la encuesta efectuada a todo el consejo de dirección y a un 90% de trabajadores perteneciente a la UBPC A. En el **Anexo No. 5** Se muestra el contenido de la encuesta y en el grafico No. 3.1 el resultado de la misma y del diagnóstico como tal.



**Gráfico No. 3.1 Resultado del diagnóstico.**

En el diagnóstico se identifican las causas de los problemas de la organización, permite identificar cuales de los cuatro elementos de la administración ( Enfoque estratégico, Traslado hacia el BSC, Sincronización y despliegue y cultura de ejecución ), basado en el BSC están ocasionando problemas, los resultados demuestran las condiciones favorables de la situación estratégica de la UBPC A, lo que permitirá poder desarrollar el proceso de control de gestión tomando como modelo o herramienta la implementación del Tablero de Comando o BSC.

El resultado de cada uno de los elementos que compone el diagnóstico a partir del total de encuestados fue el siguiente.

1. Enfoque estratégico	<b>67%</b>
2. Traslado hacia el BSC	<b>65 %</b>
3. Sincronización y Despliegue	<b>70%</b>
4. Cultura de Ejecución	<b>70 %</b>

A partir de aquí se continúan desarrollando cada uno de los pasos del procedimiento para poder evaluar y controlar los indicadores fundamentales que se desprenden de los objetivos estratégicos de la organización.

## **MISIÓN**

La UBPC Mapos tiene como **misión**: producir y lograr la comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional, siendo la producción fundamental el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional y la producción de semilla de arroz, así como la ceiba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios, contando para ello con el personal necesario en el cual prima la seriedad y confianza en el éxito.

## **VALORES**

Considerando que los valores son el cause estratégico hacia el futuro de cualquier organización fue que se decidió aplicar diferentes instrumentos para determinar cuáles son los que mas apoyamos y rechazamos en la nuestra, así como para detectar qué conductas positivas y negativas existen en la misma y cuáles son las causas y efectos posibles de estas últimas.

Para la determinación de los valores en la organización se procede como se describe en el procedimiento en el capítulo anterior. Comenzando por impartir una conferencia sobre valores a todos los directivos de la organización y a su vez estos transmitir los conocimientos adquiridos al resto de los trabajadores. Con esto se posibilita la familiarización y comprensión de lo que se pretende con la determinación de los valores organizacionales.

En esta fase es importante que los valores finales aprobados para la organización sean definidos por los trabajadores desde la base, hasta llegar a un consenso general aprobado por el consejo de dirección de la UBPC A.

Se definen como valores de la UBPC A Mapos, los siguientes:

**Participación**: alienta a los empleados a tener intercambio de opiniones, comunicación, a hacer sugerencias e interesarse en el cambio. Impulsa el compromiso con el cambio. Esto implica la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin de que funcione eficientemente.

**Profesionalidad**: demostración de las competencias adquiridas para el saber, saber hacer, saber y querer estar, al aplicar conocimientos con dominio en la especialidad según los requerimientos de la organización y el área en que se desempeña, contando con el aval y reconocimiento de los clientes ante el diario desempeño.

**Creatividad**: referida al proceso de generación de ideas nuevas, a la gestión de las mismas para que estas se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa, el resultado es el cambio que se produce en la organización si dicha idea es puesta en marcha.

**Confianza en el éxito**: Inyectiva al cooperativista a dar su mayor esfuerzo para alcanzar las metas propuestas y la garantía de mejorar y elevar los resultados económicos y de producción.

## **IDENTIFICAR VISIÓN**

La UBPC Mapos pretende lograr el uso más racional de los recursos materiales con que cuenta, así como de equipos y maquinarias. Disminuir el personal administrativo o indirecto a la producción, reducir los costos y contar con un mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo desarrollándose bajo los principios básicos de la vinculación del hombre al área y los resultados finales, asociando los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada, desarrollando ampliamente la autonomía de gestión y la administración de sus recursos, haciéndose autosuficiente en el orden productivo y alcanzando el autoabastecimiento alimentario de los trabajadores y su familia.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

En el proceso de definición de los objetivos estratégicos, nuestra UBPC A se traza objetivos específicos que parten de los objetivos generales aprobados por la dirección de la Empresa, estos se elaboran partiendo de los indicadores de eficiencia de nuestra Unidad certificándolos luego de análisis y discusión de nuestro consejo, tabulados con fechas de cumplimientos y responsables, esta información es llevada a la junta administrativa para agrupar los mismos en correspondencia con la misión de la UBPC A y establecer un orden de prioridad en su ejecución.

Los objetivos estratégicos definidos para el período 2005-2007 en la UBPC A Mapos son:

- Perfeccionar y consolidar el control económico-financiero de la cooperativa.
- Elevar la eficiencia económica, con la reducción de los costos / mejora de la productividad.
- Perfeccionar y organizar el uso eficiente de la maquinaria e incorporar masivamente la tracción animal a la producción de cultivos varios.
- Cumplir los planes de mantenimientos técnicos al 100%.
- Mantener un estricto control de los índices de consumo de combustible en cada uno de los equipos, cuantificando los ahorros
- Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y la capacitación en la cooperativa a través del diseño e implementación de un sistema integral de gestión
- Diseñar un programa de capacitación para el directivo de la unidad productora, que tenga en cuenta las necesidades de cada frente, la periodicidad en la actualización de los conocimientos y técnicas de avanzadas, que eleve el nivel técnico mediante cursos de diplomado y maestría en colaboración con las instituciones del ministerio de Educación Superior.
- Lograr realizar con la máxima eficiencia, eficacia y calidad, en el momento oportuno, todas las actividades del arroz.
- Controlar los servicios de la aviación agrícola que abarquen las principales actividades como la siembra, la aplicación de los fertilizantes, el control de plagas y enfermedades y los aspectos de la fitotecnia del cultivo del arroz.

- Satisfacción plena de nuestros clientes.
- Lograr una elevada motivación laboral.

### **IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y PERSPECTIVAS**

Es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Las Áreas de Resultados Claves que se definieron mediante trabajo en grupo fueron las siguientes.

- El Taller automotor.
- ATM
- Transportación
- Recursos Humanos
- Económica

Los Factores claves de Éxito que tributan el desarrollo de la organización, fueron definidos de la siguiente forma:

- Calificación del personal.
- Protección y seguridad al trabajador.
- Métodos y estilos de dirección.
- Renovación del transporte.
- Disciplina laboral.
- Coeficiente de disposición técnica.
- Innovación tecnológica.

### **Perspectivas.**

Constituyen la visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.

En el Tablero de Comando se conjugan los indicadores financieros y no financieros, en cuatro perspectivas diferentes, a través de los cuales es posible observar a la Empresa en su conjunto.

Dichas perspectivas fueron explicadas en los capítulos anteriores.

- *Perspectiva financiera*
- *Perspectiva del cliente*
- *Perspectiva del proceso interno*
- *Perspectiva de formación y crecimiento*

## **IDENTIFICAR INDICADORES**

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Los indicadores se establecen partiendo de cada una de las perspectivas.

### **Evaluación de los Indicadores:**

Partiendo de las cuatro perspectivas del Tablero de Comando y de los objetivos estratégicos que han sido definidos, se realiza la evaluación de los indicadores con la utilización de un software concebido para procesar la información y entregarnos el resultado.

El primer análisis corresponde a los años 2004, 2005, 2006, donde los indicadores se comportaron de la siguiente forma:

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

### **Indicadores:**

- **Costo por peso de la Producción Mercantil:**

Forma de calculo: Costo de l producción mercantil / Valor de la producción mercantil

Su evaluación se realiza tomando el resultado de costo de forma anual.

Los resultados se expresan en pesos

La evaluación del indicador se expresa tomando el costo planificado de las diferentes producciones

Si el resultado es < que lo planificado, 2004 (0.88), 2005 (0,92) y 2006 (0,960) el indicador está bien

Si el resultado tiene valor de 2004 (0.88), 2005 (0,92) y 2006 (0,960) está en zona de peligro

Si el resultado es 2004 (0.88), 2005 (0,92) y 2006 (0,960) se encuentra elevado los costos y el indicador está mal

- **Costo por peso de la producción bruta**

Forma de calculo: Costo de l producción Bruta / Valor de la producción Bruta (1)

Los resultados se expresan en peso

Su evaluación se realiza tomando el costo planificado de las diferentes producciones

Si el resultado es < que lo planificado, 2004 (0.85), 2005 (0,87) y 2006 (0,95) el indicador está bien

Si el resultado tiene valor de 2004 (0.85), 2005 (0,87) y 2006 (0,95) está en zona de peligro

Si el resultado es > 2004 (0.85), 2005 (0,87) y 2006 (0,95) se encuentran elevado los costos y el indicador está mal

- **Costo del quintal de arroz**

Forma de calculo: Costo de la producción mercantil / quintales cosechados **(2)**

Los resultados se expresan en peso

Su evaluación se realiza tomando el costo planificado de las diferentes producciones

Si el resultado es < que lo planificado, 2004 (17.00), 2005 (18.00), 2006 (17.95) el indicador está bien

Si el resultado tiene valor de 2004 (17.00), 2005 (18.00), 2006 (17.95) está en zona de peligro

Si el resultado es > (17.00), 2005 (18.00), 2006 (17.95) se encuentran elevado los costos y el indicador está mal.

- **Costo de una tonelada de arroz**

Forma de calculo: Costo de la producción mercantil / Toneladas producidas **(3)**

Los resultados se expresan en peso

Su evaluación se realiza tomando el costo planificado de las diferentes producciones

Si el resultado es < que lo planificado, 2004 (369.58), 2005 (391.32), 2006 (390.23) el indicador está bien

Si el resultado tiene valor de 2004 (369.58), 2005 (391.32), 2006 (390.23) está en zona de peligro

Si el resultado es > 2004 (369.58), 2005 (391.32), 2006 (390.23) se encuentran elevado los costos y el indicador está mal.

## **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

### **Indicadores:**

- **Satisfacción de los clientes**

Su evaluación se expresa realizando el método de encuesta **(4)**

Los resultados se expresan en %

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{Total de clientes encuestados} - \text{clientes insatisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$$

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma

Más del 90% representa satisfacción

Menos de 80% insatisfacción

Entre 80 y 90 con deficiencia

- **Indicador de quejas**

Su evaluación se realiza tomando el número de quejas que expresan los clientes **(5)**

Los resultados se expresan en %

Forma de calculo: 
$$\frac{\text{Total de trabajo realizado} - \text{Cantidad de quejas}}{\text{Total de trabajo realizado}} \times 100$$



### Total de trabajo realizado

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma

Más del 90% representa satisfacción

Menos de 80% insatisfacción

Entre 80 y 90 con deficiencia

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

- **Coefficiente de disposición técnica.**

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de reparaciones y mantenimientos técnicos que se realicen.

Los resultados se expresan en %. **(6)**

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{total de veh. Días} - (\text{veh. días en reparación} + \text{veh. días en mantto.})}{\text{Total de vehículos días}} \times 100 = \%$$

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa buena disposición técnica.

De 80 – 90% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 80% una mala disposición técnica.

- **Indicador de rotura.**

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de reparaciones que se realicen.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{total de vehículos} - \text{vehículos en reparación}}{\text{Total de vehículos}} \times 100 = \%$$
 **(7)**

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa que está buen el indicador.

De 80 – 90% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 80% está mal el indicador.

- **Cumplimiento del plan de mantenimientos técnicos.**

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de mantenimientos técnicos planificados y los realizados.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{total de mantenimientos técnicos realizados}}{\text{Total de mantenimientos técnicos planificados}} \times 100 = \%$$
 **(8)**

La evaluación del indicador se expone de la siguiente forma:

El 100% representa que está bien el indicador.

De 95 – 100% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 95% está mal el indicador representa violación de los mantenimientos.

## **PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

### **Indicadores:**

- **Acciones de capacitación.**

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de acciones planificadas y las realizadas.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de acciones realizadas}}{\text{Total de acciones planificadas}} \times 100 = \% \quad (9)$

La evaluación del indicador se expone de la siguiente forma:

El 100% representa que está bien el indicador.

De 95 – 100% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 95% está mal el indicador.

- **Productividad**

Forma de cálculo: Ventas/ Promedio de Trabajadores.

- **Retenciones**

Forma de cálculo : Bajas del periodo/Promedio de trabajadores

- **Satisfacción**

Forma de cálculo : Encuestas.

- **Motivación**

Su evaluación se realiza utilizando el método de encuesta.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de trabajadores encuestados} - \text{trabajadores no motivados}}{\text{Total de trabajadores encuestados}} \times 100 = \% \quad (10)$

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

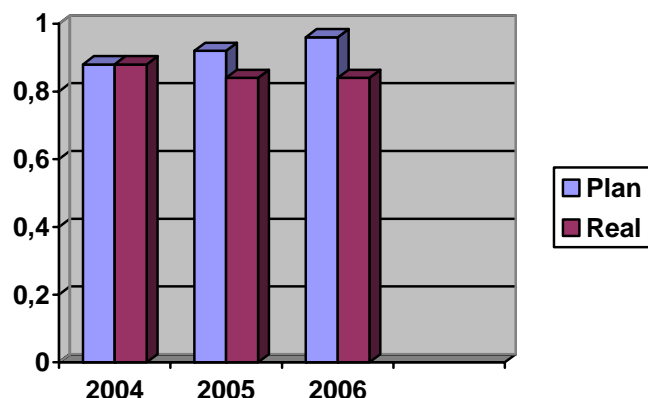
Más del 90% representa motivación.

Entre 80 y 90 con deficiencias.

Menos de 80 insatisfacción.

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los indicadores por perspectivas en el período 2004-2006.

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

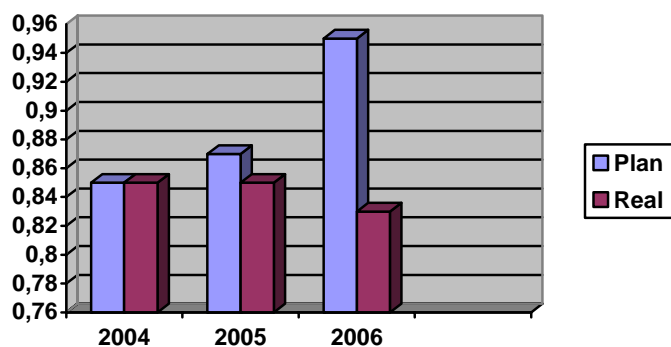


**Gráfico No. 3.2 Indicador de Costos por peso de la producción Mercantil**

En el caso de este indicador en el año 2004 se encuentra igual a lo planificado por lo que se evalúa en el tablero de comando en zona de peligro, no siendo así en los años 2005 y 2006 que decrecen los costos con respecto a lo planificado y se evalúa de bien.

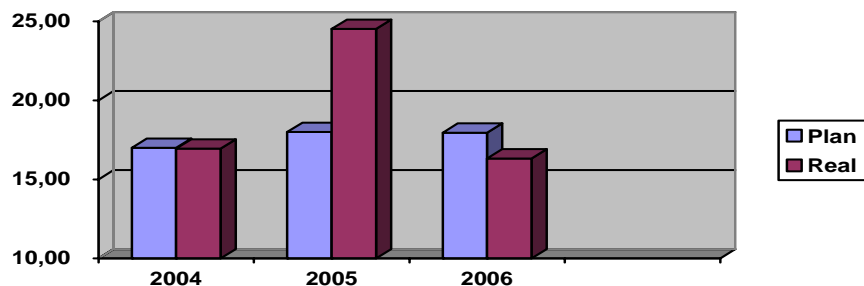
**Costo x peso de Producción Bruta**

En el **gráfico No.3.3** se hace una representación del comportamiento del costo por peso de la producción bruta



**Gráfico No. 3.3 Costo x peso de Producción Bruta**

En el **gráfico No.3.3** se hace una representación del comportamiento del costo por peso de la producción bruta. En el caso de este indicador en el año 2004 se encuentra igual a lo planificado por lo que se evalúa en el tablero de comando en zona de peligro, no siendo así en los años 2005 y 2006 que decrecen los costos con respecto a lo planificado y se evalúa de bien.

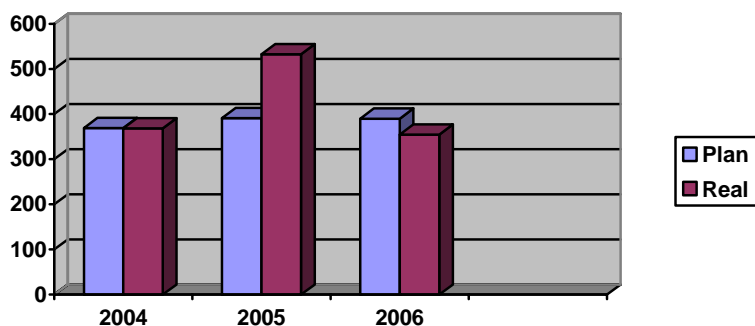


**Gráfico No.3.4 Costo de un quintal de arroz**

En el **gráfico No.3.4** se hace una representación del comportamiento del costo de un quintal de arroz, en el caso de este indicador en el 2004 se encuentra igual a lo planificado por lo que se evalúa en el tablero de comando en zona de peligro, en el 2005 está por encima de lo planificado y es evaluado de mal, no siendo así en el año 2006 que el costo está por debajo del plan y es evaluado de bien

**Costo de una tonelada de Arroz**

En el **gráfico No.3.5** se hace una representación del comportamiento del Costo de una tonelada de Arroz



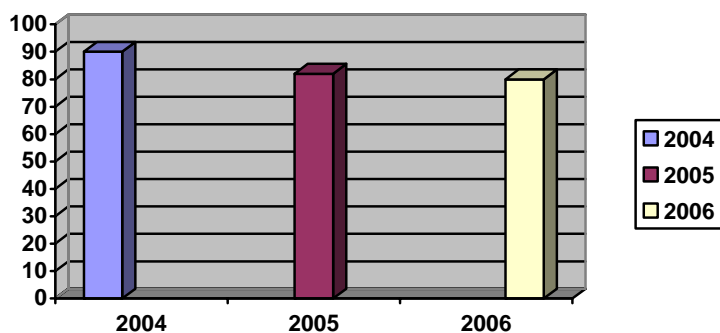
**Gráfico No.3.5 Costo de una tonelada de Arroz**

En el **gráfico No.3.5** se hace una representación del comportamiento del costo de una tonelada de arroz, en el caso de este indicador en el 2004 se encuentra igual a lo planificado por lo que se evalúa en el tablero de comando en zona de peligro, en el 2005 está por encima de lo planificado y es evaluado de mal, no siendo así en el año 2006 que el costo está por debajo del plan y es evaluado de bien

## PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

- . Indicador Satisfacción de los clientes.

El comportamiento de este indicador se muestra en el **gráfico No. 3.6**

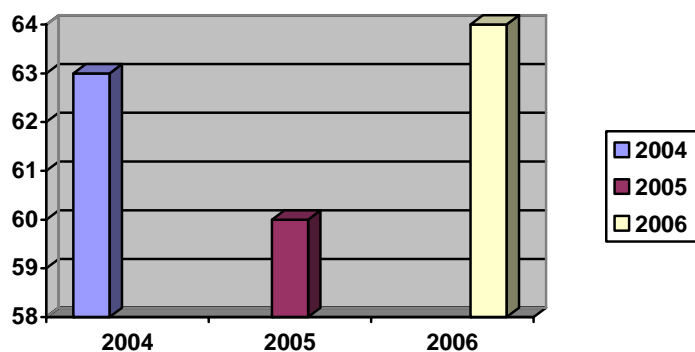


**Gráfico No. 3.6 Satisfacción al cliente**

En el **Gráfico No. 3.6** Cuando observamos el comportamiento de este indicador, nos percatamos que es en descenso, estando por debajo del rango planificado como bien, y encontrándose en la zona de peligro con tendencia al deterioro, es un indicador sobre el cual hay que accionar de forma inmediata.

- **Indicador de las quejas.**

La representación de su comportamiento la mostramos en el **gráfico No. 3.7**



**Gráfico No. 3.7 Indicador de quejas**

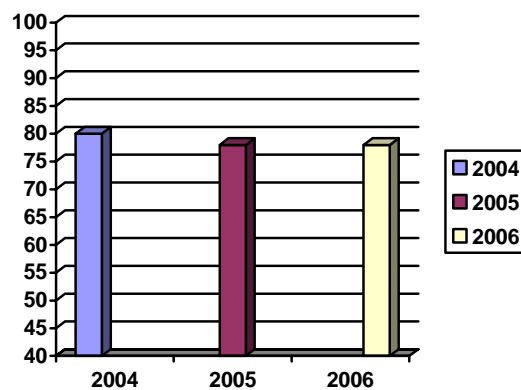
En el **Gráfico No. 3.7** En el caso de este indicador, importante por lo que refleja ante nuestros clientes en el tema de calidad, el mismo no solo tiene sus valores fuera de los rangos planificados, sino que también su comportamiento es en descenso, solo en el ultimo año de esta etapa que se

analiza refleja una tendencia a ascender. Su evaluación a través del tablero de comando es de mal, requiriendo un emergente accionar para la posterior etapa.

### **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.**

- **Coeficiente de disposición técnica.**

El indicador de disposición técnica es el más importante en los procesos internos, pues el mismo enmarca la disponibilidad de vehículos trabajando, en el **gráfico No. 3.8** se muestra su comportamiento en el presente análisis.

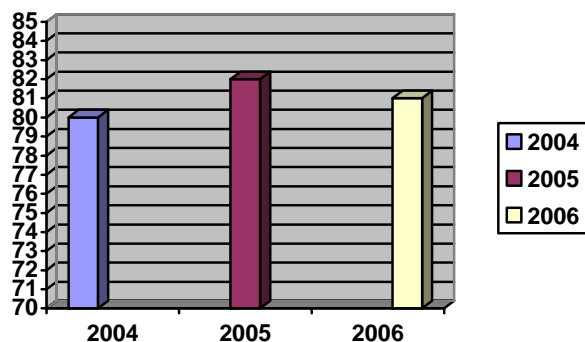


**Gráfico No. 3.8 Coeficiente de disposición técnica**

En el **Gráfico No. 3.8** Los resultados obtenidos de este indicador demuestran que esta fuera del rango, requiere que se trabaje sobre el, pues tiene la posibilidad obtener valores mucho más altos.

- **Indicador de rotura.**

El presente indicador está estrechamente ligado con el de disposición técnica, el mismo se muestra gráficamente en el **gráfico No. 3.9**

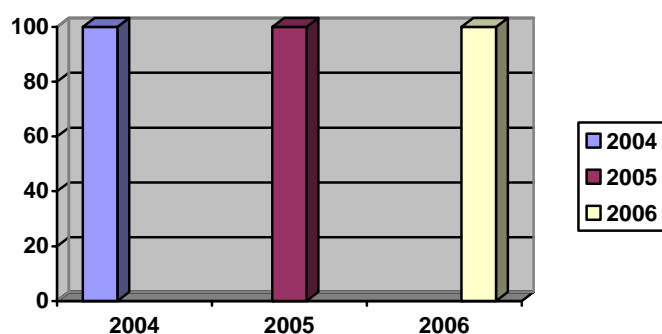


**Gráfico No. 3.9 Indicador de Rotura**

En el **Gráfico No. 3.9** Mantiene los valores en la zona de peligro, con tendencia a pasar a la zona de resultados negativos, su comportamiento requiere estar acompañado de una actividad técnica fortalecida.

- **Cumplimiento del plan de mantenimientos técnicos.**

Como se observa en el **gráfico No. 3.10** este indicador mantiene estable sus excelentes valores.

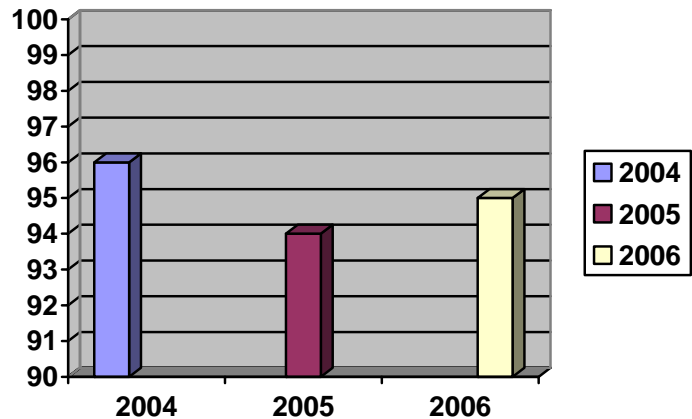


**Gráfico No. 3.10 Cumplimiento del plan de mantenimientos técnicos.**

**PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.**

- **Acciones de capacitación.**

Este indicador se muestra en el **gráfico No. 3.11**

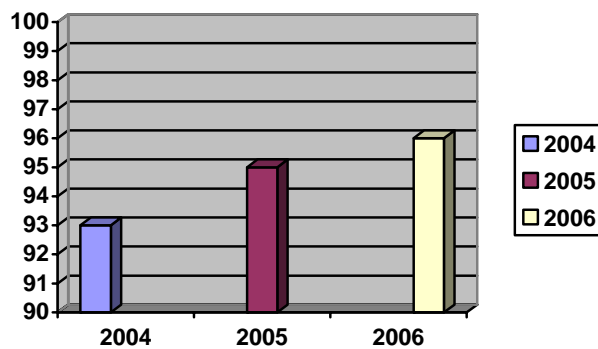


**Gráfico 3.11 Acciones de capacitación.**

En el **Gráfico No. 3.11** A pesar de estar valorado de bien, para estar satisfechos con este indicador deben existir un 100% de las acciones de capacitación.

- **Motivación.**

Los resultados que se derivan de este indicador se muestran en el **gráfico No. 3.12**



**Gráfico No. 3.12 Motivación.**

**Gráfico No. 3.12** Sus resultados son positivos con una dirección de forma ascendente Está valorado por el tablero de comandos de bien con una trayectoria ascendente.

Los resultados de los distintos indicadores en el tablero de comando se reflejan por medio de señales semejante a un semáforo, el color verde significa que los resultados se corresponden con el rango establecido, es decir está bien el indicador, cuando refleja el amarillo es un rango normal pero



en peligro que el indicador tome un resultado negativo lo cual se refleja con el color rojo .Los resultados valorados en el período mencionado se muestran en la **tabla No. 3.1**

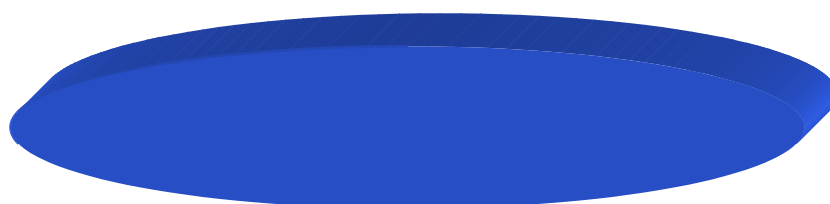
### **TABLERO DE COMANDO**

En este paso se realiza la evaluación de los indicadores, obtenidos a partir de cada objetivo estratégico, los cuales corresponden a cada una de las perspectivas del Tablero de Comando.

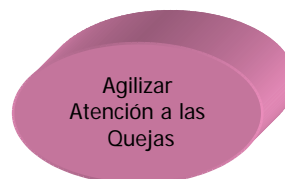
Para efectuar dicha evaluación utilizando como herramienta el Tablero de Comando, después de tener definidos los objetivos estratégicos así como los indicadores salidos de estos objetivos, elaboramos nuestro mapa estratégico.

El mapa aquí presentado es claro y nos demuestra las relaciones causa y efecto entre cada perspectiva, tratando de armonizar con el cuadro de mando que se maneja bajo la misma filosofía, dado que no es posible buscar las respuestas al desempeño financiero en la misma perspectiva sino en su concatenación con el resto de áreas que directamente influyen en esos resultados. El objetivo fue no perder el concepto de integralidad. El mapa estratégico de nuestro proyecto se muestra en la

**Figura No. 3.1**



### **FINANCIERA**



### **DEL CLIENTE**

### **Excelencia Operacional**