

CUADRO DE MANDO

MSc. Rafael Humberto Soler González.

Email: rsoler@conas.co.cu, soler38r@yahoo.com.mx

Resumen

Los modelos de planeaciones de los últimos veinte años están influenciados por diferentes sistemas empresariales. Esta situación hace que surjan un número nada despreciable de objetivos, indicadores y acciones estratégicas en pos de lograr Gestiones Empresariales Integrales y Sostenibles.

Sin embargo, a la hora de efectuar la acción del control y la comunicación, sino se posee una herramienta de medición para la gestión empresarial las mejores planificaciones son ejercicios inaplicables.

Este problema está siendo resuelto en la República de Cuba gracias al empleo de soluciones informáticas que están dotando a las empresas de cuadros de mandos como herramientas de medición y control. Este artículo expone algunas de las experiencias en la aplicación de los cuadros de mando y principios de la aplicación ODUN en las empresas cubanas.

Desarrollo.

Los cuadros de mando son herramientas para la medición de diferentes variables. Son muchas sus aplicaciones y este concepto esta ligado al desarrollo de las tecnologías que ha desarrollado el hombre en los últimos doscientos años.

El cuadro de mando 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 (Viñeglas, 1999). puede también ser expresado en el idioma español como Tablero de Abordo o Tablero Comando. Esto parece ser debido a que sus resultados son mostrados como tablas dinámicas donde se reflejan los resultados de objetivos, indicadores y estrategias. Es de señalar que los cuadros de mando no solo muestran los resultados de las variables, también pueden acceder a reportes, bases de datos y facilitar etapas de control y comunicación.

Algunos conceptos de diferentes autores esclarecen que es un cuadro de mando.

“El cuadro de mando es una herramienta de acción a corto plazo de implementación rápida y estrechamente ligado a los puntos clave de decisión y de responsabilidad de la empresa” (Viñeglas, 1999). En términos generales el Cuadro de Mando es una herramienta de ayuda a la gestión, en si mismo no es un objetivo, sino un efecto que ha de estar orientado hacia la acción (Amat, 1992)

Un cuadro de mando es la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de nuestra empresa. El uso de códigos semafóricos, velocímetros, barómetros, mapas de objetivos e incluso caras sonrientes son varios de los recursos que se utilizan. Con ellos se representa gráficamente la tendencia o el estado de aquellos indicadores que se consideran relevantes para la gestión. La idea es visualizar de una sola vez cómo están todos los KPI (Key Performance Indicator) del área que quieres controlar, comparándolos con sus respectivos valores objetivos (KGI - Key Goal Indicator). De esta manera, se detecta las desviaciones o no y se toman las decisiones pertinentes para solventar el problema. Obviamente, la trazabilidad drill down (del problema a la causa) es imprescindible en este tipo de sistemas. De nada sirve tener un semáforo en rojo que dice que han decrecido las ventas si no se sabe encontrar el análisis y/o informe que lo explique. Por esa razón, los cuadros de mando deben estar conectados con herramientas de análisis y con el de consultas/reporte existente.

El cuadro de mando es una de las herramientas de las denominadas “Business Intelligence”. (BI). La BI es un concepto popular de gran alcance que abarca la aplicación de un sistema o conjunto de tecnologías para convertir los datos en información significativa. Con las aplicaciones de BI grandes volúmenes de datos originados en muy variados formatos, tales como: hojas de balance, bases de datos relacionales y páginas en diversos modos de programación, pueden ser consolidados y presentados al usuario final de forma rápida y concisa. Al contar con información relevante y oportuna, que resulta fácilmente entendible porque es entregada en los términos del negocio, el mismo está capacitado para incidir sobre el cambio y desarrollar estrategias que conduzcan a la obtención de mayores beneficios (<http://www-03.ibm.com>, 2008).

La BI es un término “paraguas” usado para describir un conjunto de conceptos y metodologías diseñadas para mejorar la toma de decisiones en el negocio, a través del uso de sistemas basados en hechos (Caramazana, A, 2007).

De estas definiciones se infiere que el cuadro de mando es una de las herramientas de la BI y su principal fin es ofrecer las informaciones necesarias para la toma de decisiones.

Aunque los cuadros de mandos tienen sus inicios en 1948 en Norteamérica, al principio fueron patrimonios de los grandes ingenios de la ingeniería y su estructura podía estar vinculada a la electrónica, la hidráulica, la mecánica y la electricidad. Con el desarrollo de las tecnologías de la información los cuadros de mandos han tomado forma de software y se han convertido en herramientas asequibles para muchas empresas.

Los cuadros de mando pueden tener distintas características y clasificaciones pero su fin es dotar de las informaciones importantes para la toma de decisiones en la gestión empresarial.

Los Cuadros de Mando y los modelos empresariales.

Con la aparición del Balanced Scorecard en 1992 los cuadros de mandos tomaron un auge importante debido a que este modelo de planeación se identificaba con mapas estratégicos y cuadros de mando. Sin embargo en 1996, a raíz de la publicación del libro "The Balanced Scorecard" de Norton y Kaplan, la editora Gestión 2000 realizó la primera traducción nombró al libro "Cuadro de Mando Integral". Este hecho ha causado en los hispanos parlantes problemas por la similitud de dos términos parecidos (Cuadro de Mando y Cuadro de Mando Integral) que son cosas diferentes. Debe quedar claro, el concepto de Cuadro de Mando Integral es análogo al del Balanced Scorecard y es un modelo de planificación. Cuadro de mando es la herramienta de medición de la estrategia definida en la planeación. El cuadro de mando puede ser aplicado a cualquier tipo de planeación incluyendo al Cuadro de Mando Integral.

Herramientas de inteligencia empresarial (BI).

La inteligencia de negocios no es más que el conjunto de sistemas, estrategias y herramientas cuyas funcionalidades están orientadas al apoyo a la toma de decisiones en una organización en aras del desarrollo exitoso de su negocio. Estas potencian la disponibilidad y el análisis oportuno e inteligente de los datos clave para el desempeño del mismo. Su adecuada implantación y uso exige de una visión integradora y estratégica del funcionamiento de la entidad, así como del dominio de los procesos y flujos de información que la caracterizan.

Los sistemas que más comúnmente pueden estar incorporados, de forma independiente o combinada, en las principales soluciones actuales de inteligencia de negocios son:

- Sistemas data warehouse (almacenes de datos)
- Data Marts (repositorios personalizados en función del análisis de datos de interés para un grupo específico de trabajadores o área de la entidad)
- Query & Reporting Tools (herramientas de consulta y reporte)
- On Line Analytical Processing: OLAP (procesamiento analítico en línea)
- Data Mining (minería de datos)
- Executive Information Systems: EIS (sistemas de información ejecutiva).
- Decision Support Systems: DSS (sistemas de apoyo a la toma de decisiones).

Entre los sistemas de los que dichas soluciones tecnológicas se pueden nutrir, debido a su papel como fuentes de datos clave para el desempeño institucional se encuentran:

- Enterprise Resource Planning: ERP (planeación de los recursos empresariales) y
- Customer Relationship Management: CRM (sistemas de gestión de las relaciones con los clientes).
- BPM: Business Process Management
- CPM: Coporate Performance Management

Es importante decir que cuando se desea implantar un sistema de inteligencia de negocios en una organización, cualquier otro sistema transaccional existente en la misma que ofrezca datos importantes para su negocio, puede resultar muy útil.

Business Performance Management (BPM).

Los sistemas asociados a la medición del rendimiento del negocio (*Business Performance Management/BPM*) también conocidos por las siglas *CPM (Corporate Performance Management)*, juegan un reconocido papel en este campo, y asociados a las TIC, proveen al usuario final de una solución más completa y eficaz, potencian un mayor valor para la información obtenida, así como ofrecen potencialidades altamente efectivas para su visualización y consulta.

En dependencia de cómo se diseñe un Cuadro de Mando puede monitorear el grado en que se están cumpliendo los objetivos y metas claves relacionados con los procesos. De igual forma puede estar dedicado a brindar la información del cumplimiento del plan estratégico de la organización. En fin, el cuadro de mando debe ser diseñado de acuerdo a los intereses de la organización. Los cuadros de mandos deben tomar las informaciones necesarias de las bases de datos que posea la organización independientes que tengas bases de datos propias. Bajo estas consideraciones se puede considerar que los cuadros de mandos son “las caras” de las herramientas de inteligencia de o estratégicas de las organizaciones. Los BPM pueden estar asociado a diferentes sistemas de de gestión empresarial como son los casos de Direcciones Estratégica y es común verlos ligadas al Balanced Scorecard. Las aplicaciones de gestión del rendimiento en el negocio (*BPM*) traducen las más altas estrategias y metas en medidas e iniciativas específicas para cada nivel de la organización.

Estas comparan el rendimiento respecto a las metas en cuestión y proveen información oportuna para que así los usuarios puedan actuar en aras de cambiar los resultados, antes de que sea tarde.

El Cuadro de Mando en Cuba.

Las herramientas de la información descritas anteriormente, son cotizadas a precios altos lo que hace que se conviertan en inaccesibles para los países en desarrollo como Cuba.

A principios de esta década comienzan a implementarse en las empresas cubanas diferentes sistemas informáticos para la administración de las empresas. Aunque todavía no es un movimiento popular se conoce que en el año 2003 la empresa Intermar Cienfuegos tenía un cuadro de mando para la gestión empresarial. Más tarde otras empresas como GET Varadero (2004), SEPSA Cfg (2004), CENEX (2005), Cubalse Cienfuegos (2006), DCH (2007) y otros, han incorporado a su sistema empresarial CM para la toma de decisiones, (Soler, 2007). Se estima que más de cincuenta empresas en el país están utilizando el CM para su gestión, cifra que es insuficiente pero que muestra que se ha iniciado el camino hacia la implementación de los cuadros de mando.

El Cuadro de Mando ODUN.

Desde los inicios de las investigaciones realizadas para implementar el Cuadro de Mando Integral se conformó un grupo de especialistas que se encargarían de diseñar e implementar un cuadro de mando que serviría a las empresas adecuándose a las características de las empresas y que tuviera precios asequibles. Durante diez años se trabajó para lograr un cuadro de mando en Web que fuera aceptado por las empresas. El cuadro de mando diseñado tomó el nombre de ODUN que de forma sencilla y amigable permite dentro del esquema empresarial visualizar todas las áreas funcionales de trabajo y evaluar de forma integral la organización.

ODUN es un cuadro de mando diseñado para funcionar en servidores Web de Microsoft con base datos en MS ACCESS, permitiendo disponibilidad a todas las estaciones de trabajo de la INTRANET.

ODUN esta formado por tres secciones fundamentales que son las áreas de gestión operativa (cuadros de mando funcionales por áreas específicas), un sección para el análisis integral y de procesos en la organización que puede mostrarse desde una o varias

perspectivas y otra sección de dedicada a la administración de la herramienta. En sentido general **ODUN** es un programa ejecutable y flexible para adaptarse a la mayoría de las empresas con estructuras funcionales y de procesos. ODUN ha sido instalado en más de veinte empresas cubanas y su implantación se está demandando continuamente. Algunas vistas de ODUN se muestran a continuación:

Figura No. 1 Vistas principales del cuadro de mando ODUN.
Fuente propia



El cuadro de mando ODUN esta resolviendo una problemática de las empresas cubanas y se está mejorando continuamente. Esta solución se modela de acuerdo a las exigencias de la organización y puede ser diseñada para dar informaciones de los procesos, del plan estratégico y de las áreas funcionales. Tiene mas ejecuciones y posibilidades que describirlas serían muy extensas. Los diseñadores y programadores de la solución informática ODUN están en los pasos correspondientes para legalizar esta aplicación.

Las herramientas de la BI ayudan a tomar decisiones más objetivas pero sus manejos necesitan de personas conocedoras de las técnicas empresariales y las tecnologías de la información. Como un comentario final se puede afirmar que la utilización de cuadros de mando es un reto para cualquier organización sobre todo si esta no posee una cultura empresarial de avanzada.

Conclusiones.

- Los nuevos modelos de gestión integran diferentes sistemas que generan muchas informaciones que son imposible controlarlas por vías naturales. Esta situación infiere que la utilización de los cuadros de mando es prácticamente una necesidad en el mundo empresarial actual.
- La utilización de los cuadros de mando como herramientas de medición y control son retos culturales a que se enfrentan las empresas. La utilización de cuadros de mandos son para empresas de cultura empresarial avanzada.
- El cuadro de mando ODUN es una solución que varias empresas cubanas han utilizado para mitigar los altos precios de soluciones foráneas y para adecuar más sus condiciones empresariales mediante un software.

Bibliografía.

1. Caramazana, A.(2002). Tecnologías y metodologías para la construcción de sistemas de gestión del conocimiento, Consultado septiembre 2009, <http://www.willydev.net>.
2. IBM. Eserver, (2006), business intelligence concepts <http://www-03.ibm.com>
3. Larry, P. (2005), Business Intelligence <http://www.b-eye-network.com>
4. López Viñeglas, A. (1999). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. Madrid, Editora AECA.
5. Norton, D y Kaplan, R.(1992). "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance", Harvard Business Review, enero-febrero.
6. Soler, R. (2007), BSC, Estudios de Casos en Cienfuegos, Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos.