



ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS INGENIEROS

Resumen / Abstract

Este artículo resume la investigación realizada en el diseño del enfoque estratégico para la integración del sistema de dirección de la empresa "Inversiones CIMEX S.A.", y se exponen los resultados obtenidos en su implementación durante dos años de trabajo.

This article sums up the research carried out on the design of the strategic focus for the integration of the management system of the company "Inversiones CIMEX S.A.", and the results obtained in their implementation during two years of work are exposed.

Palabras clave / Key words

Estrategia, dirección estratégica integrada.

Strategy, integrated strategic management.

INTRODUCCIÓN

La empresa estatal socialista debe ser capaz de reaccionar con rapidez ante el entorno cambiante, adentrarse de forma competitiva en los mercados, lograr la optimización de los costos y el rendimiento, poder planificar el futuro en base de escenarios cada vez más complejos y satisfacer en el momento preciso las necesidades de los clientes.

En este contexto, la Corporación CIMEX S.A. trabaja por mejorar sus resultados comerciales y económicos, adaptándose rápidamente a las exigencias que impone el actual escenario empresarial de nuestro país.

En la reformulación de su política estratégica ha previsto un grupo de diversas acciones, entre las que se encuentran las dirigidas a mejorar la gestión de su proceso Inversionista, mediante la integración del sistema de dirección de la empresa que se ocupa de las inversiones en CIMEX.

En relación con lo anterior, el objetivo del presente trabajo consiste en exponer las etapas del diagnóstico y la estrategia de integración del sistema de dirección de la empresa Inversiones CIMEX S.A.

Entre los modelos de dirección estratégica integrada existentes, se escogió el modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) [1] por las siguientes razones:

- Modelo cubano que surge producto de un proceso de investigación en el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISPJAE), que ha sido utilizado por varias empresas nacionales, algunas de ellas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Modelo aprobado por el Programa Ramal de Formación de Cuadros.
- Modelo que tiene en cuenta el enfoque por proceso y que puede adecuar la estrategia al plano de trabajo diario de la organización.

Luis G. de Cárdenas Agostini,
Ingeniero Civil, Director de
Inversiones CIMEX S.A., Ciudad de La
Habana, Cuba.

e-mail: luisc@cimex.com.cu

Salvador Muñoz Gutiérrez,
Licenciado en Economía, Doctor en
Ciencias Económicas, Profesor
Auxiliar, Centro de Estudios de
Técnicas de Dirección (CETDIR),
Instituto Superior Politécnico "José
Antonio Echeverría" (CUJAE), Ciudad
de La Habana, Cuba.

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

Yasier Zaldívar Llanes, Ingeniero
Industrial, Especializado en
Organización de Empresas,
Especialista en Recursos Humanos de
Inversiones CIMEX S.A., Ciudad de La
Habana, Cuba.

e-mail: yasier@cimex.com.cu

Recibido: 07/05/2010

Aprobado: 17/05/2010

- Modelo que a partir de la concesión de integración, brinda un instrumento de fácil comprensión, capaz de medir los niveles de integración de la empresa, tanto externo como interno.
- Este modelo se incluye en los cursos de Dirección Estratégica y Diseño Organizacional de la Maestría de Dirección.
- Este modelo es base del Diplomado de Dirección en el Curso de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial coordinado por el GEPE (Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial).

1. Resultados del diagnóstico inicial: marzo 2008

Después de aplicadas las tres primeras fases del procedimiento del modelo DEISDE, los resultados obtenidos fueron:

- Nivel de integración del sistema de dirección de la empresa en función de las relaciones externas que posee: $NISDE_{EXT} = 0,615$.
- Nivel de integración del sistema de dirección de la empresa en función de las relaciones internas que desarrolla: $NISDE_{INT} = 0,697$.
- Para la identificación de los elementos limitantes del proceso de dirección estratégica de Inversiones CIMEX S.A., se utilizó la lista de chequeo que fue diseñada como parte del modelo de referencia DEISDE. Cada miembro del equipo de mejoras evaluó de forma individual las preguntas que forman parte de la mencionada lista de chequeo. La evaluación resultante de cada aspecto se obtuvo calculando la media geométrica de los valores aportados por los expertos, computándose los mismos para archivarlos como elementos de referencias para comparar su avance o no en los siguientes diagnósticos.
- Posteriormente se identifican los elementos del proceso de dirección estratégica de la entidad con menor desempeño; éstos son los elementos limitantes en Inversiones CIMEX S.A. que mayores brechas provocan entre su sistema de dirección y el modelo DEISDE. Se determinaron 3 elementos limitantes y las 24 líneas de acción (LA) sobre las que se trabajó hasta enero del 2009:
 - Objetivos en resultados medibles: 8 LA.
 - Diagnóstico. Diseño y rediseño de los procesos claves y funcionales: 7 LA.
 - Supervisión y ajuste: 9 LA.
- Como importante recomendación de esta etapa, se propone que se estudie la posibilidad utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la gestión de Inversiones CIMEX S.A. En los círculos empresariales internacionales se está considerando al CMI como una poderosa herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve

acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.

Como parte de la Fase III del procedimiento DEISDE, las líneas de acción descritas fueron discutidas con el Consejo de Dirección de la entidad, permitiendo a cada gerencia y departamento subordinado directamente a la Gerencia General de la empresa, la elaboración de los planes de mejoras personalizados en cada área, dirigidos a cerrar las brechas de la integración del sistema de dirección, tomando como referencia el modelo DEISDE seleccionado.

2. Resultados del diagnóstico intermedio: febrero 2009

Transcurrido el tiempo planificado, se procedió a aplicar nuevamente el procedimiento del DEISDE, con el objetivo de poder medir el avance en la integración del sistema de dirección de la empresa objeto de estudio.

Mediante encuestas aplicadas a los miembros del Consejo de Dirección, se determinó que se trabajó sobre 21 de las 24 líneas de acción trazadas para ir cerrando brechas en la integración del sistema de dirección de Inversiones CIMEX S. A. en función del modelo tomado como referencia. De las 21 líneas de acción sobre las que se accionó, pueden evaluarse 13 de ellas con acciones fuertes y en las 8 restantes se trabajó con intensidad media.

Los resultados obtenidos en este diagnóstico intermedio fueron:

- $NISDE_{EXT} = 0,882$.
- $NISDE_{INT} = 0,824$.
- En los resultados obtenidos en esta etapa del diagnóstico, se repiten los mismos elementos limitantes del proceso de dirección estratégica que en la etapa anterior del diagnóstico. Los temas de menor desempeño de cada uno de los elementos limitantes resultantes en esta etapa del diagnóstico, fueron nuevamente evaluados y sus resultados coinciden en casi su totalidad con los obtenidos para la etapa anterior, aunque se evidencia una sensible mejoría en sus desempeños. Por tales razones, las líneas de acción sobre las que será necesario interactuar en el próximo período comprendido entre febrero 2009 y enero del 2010 (IV Fase), son las 24 definidas en el diagnóstico anterior para los elementos limitantes "Objetivos en resultados medibles" y "Diagnóstico. Diseño y rediseño de los procesos claves y funcionales". En el caso del elemento limitante "Supervisión y ajuste", se le adicionan dos nuevas líneas de acción, a las ya definidas en el diagnóstico inicial. En total serán 26 líneas de acción para esta nueva etapa.
- Importante conclusión de esta etapa del diagnóstico, es la propuesta de que para la siguiente etapa, se diseñe e implemente el CMI en la gestión de Inversiones CIMEX S.A., convencidos después de profundizar en el marco teórico sobre la temática, que su uso potenciará la alineación del sistema de dirección empresarial, lo que permitirá lograr más eficiencia en los resultados, coadyuvando a alcanzar los objetivos estratégicos que se planifiquen.

ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS INGENIEROS

3. Marzo 2009 - Febrero 2010: Implementación de las líneas de acción definidas en el diagnóstico intermedio y diseño del Cuadro de Mando Integral

El trabajo desplegado en este período por el Consejo de Dirección y el resto de los trabajadores de la empresa, fue enfocado fundamentalmente hacia dos objetivos: el diseño del CMI como herramienta para el control de su gestión y el rediseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implantado. Puede demostrarse que trabajando en estas dos direcciones, se acciona totalmente sobre las 26 líneas de acción definidas para esta etapa en el diagnóstico Intermedio. A continuación resumiremos los elementos más importantes de cada uno de estos dos objetivos de trabajo:

Cuadro de Mando Integral (CMI)

En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implemente correctamente y potencia con creces la integración de su sistema de dirección en todos los campos que conforman la gestión empresarial en que se desenvuelven. El problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la estrategia formulada sea implementada con éxito [2].

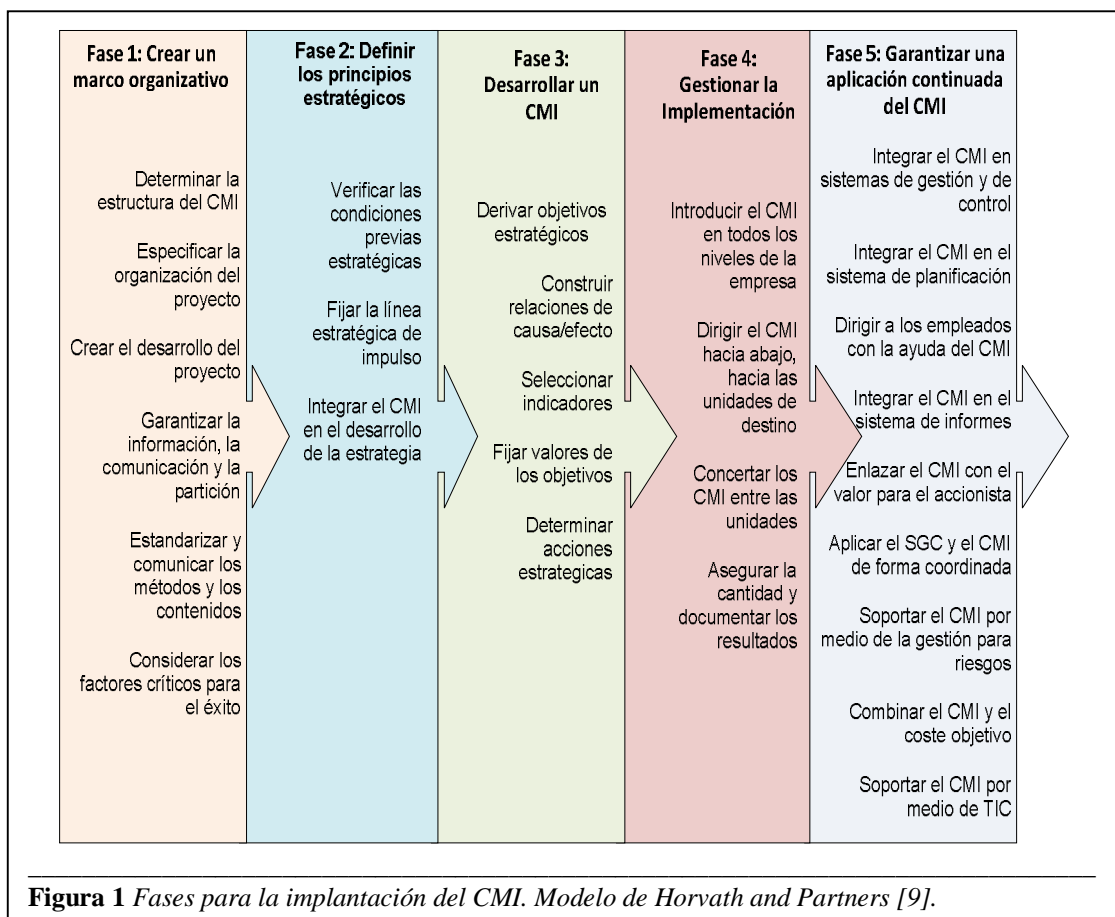
El principio del CMI señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas, deben asignarse respectivamente a un punto de vista concreto, es decir, a la llamada "perspectiva". La asignación a las perspectivas pretende evitar un pensamiento unilateral durante la derivación y el seguimiento de los objetivos. En lugar de eso, se documentan las relaciones más importantes con

respecto a la ejecución de la estrategia, gracias a que se actúa pensando en perspectivas y enlazándolas [3; 4].

La construcción de un CMI dentro de una organización no puede verse como la construcción de un solo cuadro de mando, sino de un sistema de cuadros de mando que dependen del tamaño y situación de la empresa. En algunos casos tal vez sea mejor iniciar por una unidad de negocio que permita ganar en experiencia para después buscar la alineación entre las diferentes unidades. En todos los casos, si es vital el comunicar la estrategia y el CMI para obtener el apoyo necesario y abrir la discusión sobre la forma más eficaz de llevar a cabo el proceso de diseño del CMI [5].

Para poder seleccionar la metodología a emplear en el diseño del CMI de la empresa objeto de estudio, con el apoyo de consultores, fueron evaluadas diferentes propuestas que a continuación se listan: Metodología de Amat Salas & Dowds (1998); Metodología de la AECA (1998); Metodología de Kaplan y Norton (1999); Metodología de Olve, Roy y Wetter (2000), Metodología de la Consultora Horvarth and Partners (2001); Procedimiento Nogueira Rivera (2002); Metodología de Biasca y López (2002); Metodología RECIT (2005); Metodología KAIZEN (2006); Metodología CMI-IRIS (2007); Metodología de Mauricio León Lefcovich y Procedimiento CETUM (2007) [6; 7; 8].

Finalmente se decidió escoger la metodología del modelo propuesto por la Consultora Horvarth and Partners [9], el cual está conformado por las fases de implementación que se muestran en la Figura 1.



Las razones de esta decisión fueron:

- Se consideró más sencilla, de fácil comprensión y aplicación de acuerdo a las características de la empresa objeto de estudio.
- Se cuenta con la experiencia de haber sido aplicada en otras empresas del Grupo empresarial CIMEX [10].
- Se cuenta con la consultoría de profesores del Centro de Capacitación CIMEX, que utilizan esta metodología e imparten cursos de postgrados sobre la misma.
- Se cuenta con el material de estudio actualizado, donde se recogen más de 100 experiencias prácticas de aplicación de la consultora alemana que propuso esta metodología [9].

- La bibliografía que desarrolla la metodología escogida brinda consejos, técnicas y soluciones que pueden ser de gran utilidad para cualquier empresa que haya decidido beneficiarse de las ventajas del CMI [9].
 - El éxito obtenido por la Consultora Horvath and Partners en grandes proyectos de implantación del CMI con clientes tan prestigiosos como AUDI, SIEMENS, ABB, UBS o BASF, avalan la efectividad del procedimiento propuesto, independientemente de la probada competencia de esta Casa Consultora [9].
- El trabajo de diseño e implantación del CMI en Inversiones CIMEX S.A. se organizó en función del cronograma mostrado en la Figura 2.

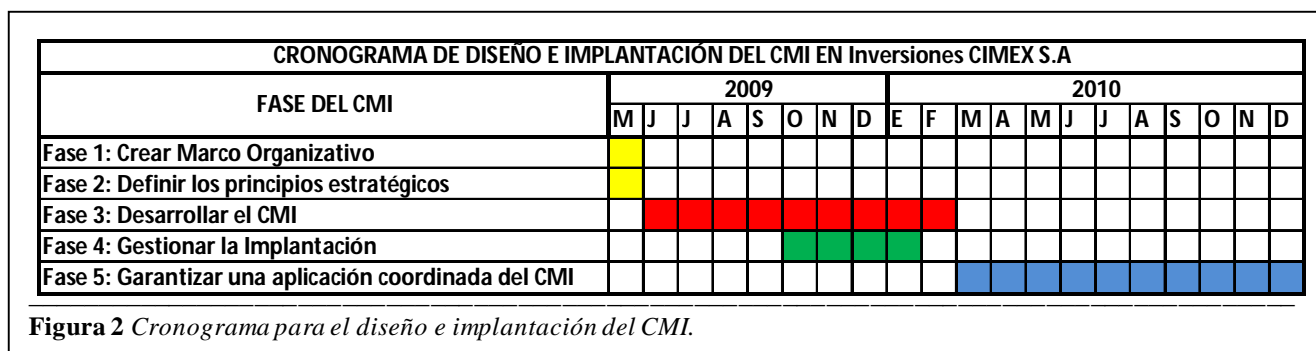


Figura 2 Cronograma para el diseño e implantación del CMI.

En el caso específico que nos ocupa, además del CMI que se diseña al nivel de la Gerencia General de la empresa, el despliegue se producirá hacia 5 áreas subordinadas directamente, sus cuatro gerencias y el Departamento de Servicios Técnicos. De esta forma, los objetivos y las acciones estratégicas procedentes de unidades superiores, pueden desplazarse consecuentemente hacia los CMI de unidades organizativas inferiores. Esto es lo que se llama también la “integración vertical” de los objetivos. De este modo aumenta la probabilidad de que se alcancen los objetivos estratégicos de toda la empresa.

Al concluir las cuatro primeras fases del cronograma de diseño e implantación del CMI, la dirección de la empresa y su cinco áreas subordinadas cuentan con toda la documentación que conforma el expediente de sus respectivos CMI, formado por:

- Tablero de Control:
 - Tablero de Control resumen.
 - Documentación de Objetivos estratégicos.
 - Documentación de Acciones estratégicas.
 - Cronograma de control de Objetivos y acciones estratégicas
- Mapa Estratégico.

Rediseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Como parte de las líneas de acción definidas en el diagnóstico intermedio, vinculadas al elemento limitante “Diagnóstico. Diseño y rediseño de los procesos claves y funcionales”, se trabajó por parte del Grupo Gestor de la Calidad de la empresa en la revisión y rediseño del SGC implantado [11].

De 13 procesos y 22 procedimientos que conformaban el SGC de la entidad, se pasó a un nuevo sistema conformado por 10 procesos y 25 procedimientos, más compacto y con

una mayor cantidad de procedimientos, lo que hace más explícito y operativo el actual SGC aprobado, cuya puesta en vigor se realiza a partir del mes de marzo del 2010. Como parte de este trabajo, también se hicieron modificaciones en la clasificación de los procesos claves, estratégicos y de apoyo.

4. Resultados del diagnóstico final: enero 2010

Se inició el diagnóstico determinando la intensidad del nivel de trabajo realizado sobre las 26 líneas de acción definidas para la etapa anterior. Las encuestas aplicadas permitieron conocer que se trabajó sobre las 26 líneas de acción trazadas para ir cerrando brechas en la integración del sistema de dirección de Inversiones CIMEX S. A., en función del modelo tomado como referencia. En 19 de ellas se recibieron acciones que fueron evaluadas como fuertes y en las 7 restantes, se trabajó con intensidad media.

Como colofón del proceso de investigación iniciado en enero del 2008, con el objetivo de perfeccionar la gestión del proceso inversionista en CIMEX, se procedió a realizar el diagnóstico final, aplicando nuevamente el procedimiento que plantea el modelo DEISDE, de forma similar a como se hizo en los dos diagnósticos anteriores.

Los resultados que a continuación presentamos de manera resumida en la Tabla 1, permiten apreciar cómo ha sido la variación de los niveles de integración del sistema de dirección de la empresa en sus relaciones externas e internas, a partir de haber realizado las etapas precedentes del diagnóstico.

ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS INGENIEROS

TABLA 1
Variación de los niveles de integración del sistema de dirección de Inversiones CIMEX S.A. del 2008-2010

Niveles de Integración	2008	2009	2010
NISDE _{EXT}	0.615 61.5%	0.882 88.2%	0.895 89.5%
NISDE _{INT}	0.697 69.7%	0.824 82.4%	0.878 87.8%

Al respecto se puede observar:

- El nivel de integración del sistema de dirección de la empresa en función de las relaciones externas (NISDE_{EXT}) con respecto al 2008, creció un 43,4% en el 2009 y un 45,5% en el 2010. El ritmo de crecimiento del 2009-2010 fue menor al del año anterior, evidentemente influenciado por la elevada complejidad del entorno nacional e internacional.
- El Nivel de Integración del sistema de dirección de la empresa en función de las relaciones internas que desarrolla (NISDE_{INT}) con respecto al 2008, creció un 18,2% en el 2009 y un 26% en el 2010. En este caso el ritmo de crecimiento del 2009-2010 aunque fue menor al del año anterior, fue superior al del NISDE_{EXT}. Lo anterior es producto de que la empresa fortaleció las relaciones internas entre sus procesos con vistas a atenuar las afectaciones que produjo la complejidad del entorno.

De forma similar a como se hizo en las dos etapas anteriores del diagnóstico, para la identificación de los elementos limitantes que persisten del proceso de dirección estratégica de Inversiones CIMEX S.A., se utilizó la lista de chequeo que fue diseñada como parte del modelo de referencia DEISDE. En los gráficos de las Figuras 3, 4 y 5, pueden apreciarse las evaluaciones resultantes de las encuestas aplicadas a los miembros del Consejo de Dirección de la empresa, después de haber sido procesadas estadísticamente. En la misma se evalúan los temas que son tratados en la lista de chequeo para cada una de las tres etapas que conforman el modelo de referencia.

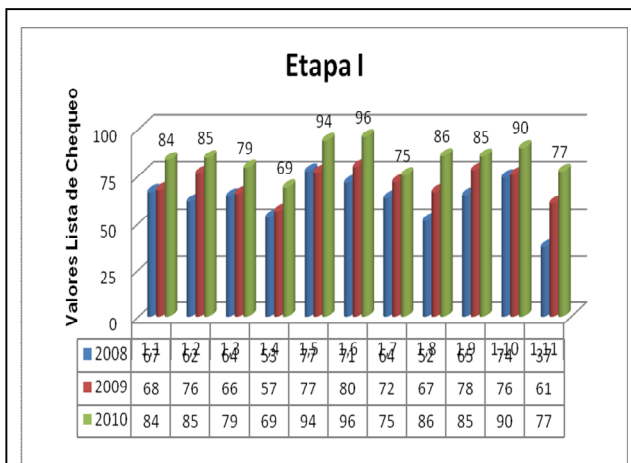


Figura 3 Comportamiento de los elementos de la Etapa I del proceso de dirección estratégica de Inversiones CIMEX S.A. (Período 2008-2010).

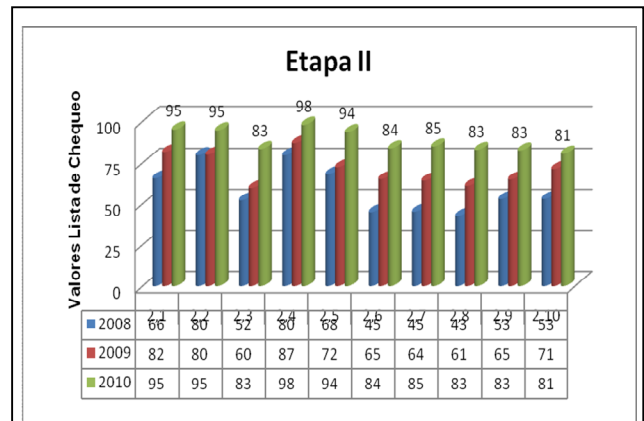


Figura 4 Comportamiento de los elementos de la Etapa II del proceso de dirección estratégica de Inversiones CIMEX S.A. (Período 2008-2010).

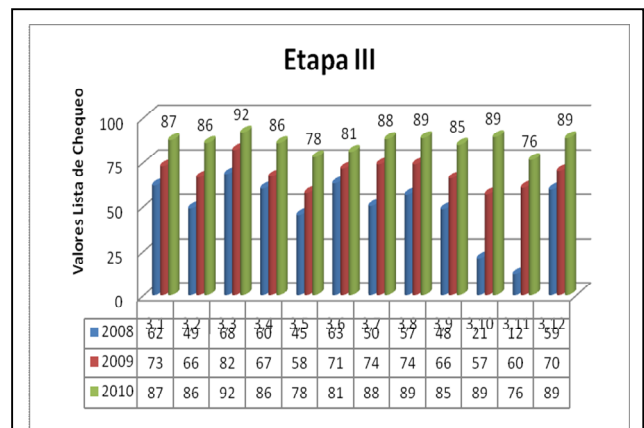


Figura 5 Comportamiento de los elementos de la Etapa III del proceso de dirección estratégica de Inversiones CIMEX S.A. (Período 2008-2010).

Se evidencia en las figuras anteriores, que la evaluación del desempeño de cada uno de los temas que fueron encuestados, se incrementó año tras año, lo cual fue evidenciado también en los incrementos de los indicadores de los niveles de integración mostrados anteriormente. Los temas evaluados obtienen un alto desempeño en el diagnóstico del 2010, los que con seguridad, si se garantiza una aplicación continuada del CMI en la empresa cumpliendo los requerimientos que aseguran su éxito, mantendrán o superaran sus desempeños.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico al sistema de dirección de Inversiones CIMEX S.A. al final de la investigación realizada, se evidenció un aumento en los niveles de integración tanto interno como externo en el proceso de dirección estratégica, obteniéndose altos desempeños en los diferentes temas que se evaluaron en cada una de las etapas que conforman el modelo DEISDE y que determinan que las brechas que puedan existir entre el modelo de dirección empresarial tomado como referencia y la dirección estratégica de la empresa objeto de estudio, han disminuido.

- Se ha evidenciado que el diseño e implementación del CMI en la gestión de la empresa, contribuye sin duda alguna a la integración de su sistema de dirección y por ende a mejorar la eficiencia y la eficacia en sus resultados. Los aspectos que se trabajan en el diseño del CMI, están muy relacionados con las brechas que se detectan al utilizar el modelo DEISDE como referencia para lograr la dirección estratégica integrada en la actividad empresarial cubana.
- Es una necesidad el hecho de que el control de gestión tiene que ir separándose de su enfoque clásico, basado en la verificación y observación de los elementos tangibles de la empresa con el propósito de reducir costos y aumentar la productividad, para hacer análisis más dinámicos que creen nuevas bases para la eficacia de la dirección, los hombres y los recursos, considerando los intangibles con que cuenta la empresa como su principal aspecto para agregarle valor a la misma.
- Uno de los principales méritos que tiene el CMI es cómo a través de esta nueva lógica organizacional, no solo establece la relación causa-efecto necesaria entre las principales variables de gestión de una organización, sino a su vez, por primera vez es capaz de vincular los activos tangibles con los intangibles, que por demás no aparecen reflejados en los libros contables de cualquier organización.
- Para garantizar el éxito en el diseño e implementación del CMI, es decisiva la capacitación previa del personal que participa en este proceso, asesorado por expertos en el tema.
- Para que un CMI sea efectivo, es necesario que se garantice su utilización continuada. Es de esta forma en que el CMI desarrolla sus ventajas en y para el proceso de gestión. La integración de las tecnologías de la información representa una importante ventaja para una aplicación continuada del CMI.
- En la etapa final del procedimiento para la implementación del CMI que se comenzará en Inversiones CIMEX S.A a partir de marzo del 2010, es muy importante para poder garantizar su aplicación continua tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - Engranar el CMI con el sistema de planificación de la empresa.
 - Trabajar por la integración con el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la empresa.
 - Comprender cómo se puede enlazar el CMI y los sistemas de Dirección por Objetivos (DpO) vigentes en nuestro país.
 - Reconocer que elementos del sistema de dirección se sustituyen o se complementan por medio del CMI.
 - Ver dónde las soluciones de software pueden apoyar la aplicación continua del CMI.
- Finalmente puede confirmarse como positiva la estrategia utilizada para la integración del sistema de dirección empresarial mediante la combinación de la aplicación del modelo DEISDE y el diseño e implementación del CMI en su gestión, siempre y cuando se diseñe y se implemente como está establecido en su metodología. 🏠

REFERENCIAS

1. ALFONSO ROBAINA, Daniel. "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa". Tesis doctoral. Ciudad de La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, ISPJAE, 2007.
2. DÍAZ LLORCA, Carlos. *Una nueva lógica de gestión de las organizaciones: El Cuadro de Mando Integral*. [s.l.]: [s.n.], 2006.
3. DÍAZ LLORCA, Carlos. En: *Conferencia "Control de Gestión a través del CMI"* 2009)
4. FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Centro para la Calidad en Asturias,
5. KAPLAN, R. y NORTON, D. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000, S.A, 2004.
6. KAPLAN, R. y NORTON, D. *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, S.A, 1996.
7. KAPLAN, R. y NORTON, D. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000, S.A, 2001.
8. ROMAN VALDÉS, María Elena. "Cuadro de Mando Integral como herramienta de Dirección Estratégica". En: *Postgrado* (Ciudad de la Habana, Centro de Investigación Científica Técnica del Centro de Cimex de Capacitación: 2009).
9. HORVATH, et al. *Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Gestión 2000, S.A, 2003.
10. ÁLVAREZ QUIÑONES, Onelio. En: *Conferencia "Experiencia en la aplicación de un CMI en la Sucursal CIMEX Matanzas"* ([s.l.]: 2009)
11. Colectivo de autores. *Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de Inversiones CIMEX, S.A* [en línea]. Ciudad de la Habana: Inversiones CIMEX, S.A, 2009. Disponible en: <http://www.cimex.com.cu/inversiones/gestion.html>.

