
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Cuadro de Mando Integral ha llegado a ser no solo un sistema de medición, si más que eso, ha ido evolucionando hasta convertirse en un sistema de gestión estratégico, utilizando las perspectivas financieras, cliente, proceso interno y formación crecimiento, las cuales son de vital importancia para el desarrollo del CMI en una empresa. Como tal, su construcción e implementación llevan consigo un esfuerzo muy importante, una tarea que no sólo debería llevar a cabo la dirección de la empresa sino que debería implicar a todos y cada uno de los trabajadores, como de hecho sucede en la empresa analizada. Por una parte, hacer un CMI no tiene demasiado sentido si los directivos no creen en él. Por otra, el éxito final depende de si los trabajadores se ven o no identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Cada perspectiva aporta indicadores relacionadas con ellas, por ejemplo, en la perspectiva del cliente, contamos con la retención de los clientes, en su satisfacción, etc.; sin embargo, no quiere decir esto que son los únicos indicadores y mucho menos que son las únicas perspectivas, estas pueden variar dependiendo de la empresa en la que se esté implantando el CMI. Algo que si quisiera mencionar es que el profesor Robert S. Kaplan y David P. Norton, mencionan en su libro (The Balanced Scorecard) que hasta ahora no había ninguna empresa que implementara el CMI y que utilizara otro tipo de perspectivas que no fueran las mencionadas en su libro, no por que no las hubiera, sino porque las perspectivas que ellos proponen abarcan a otras que pudiera una empresa utilizar.

Por otra parte, debe de haber una vinculación entre cada uno de los indicadores, cada indicador seleccionado debe ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto,

los cuales deberán estar relacionados con la estrategia de la unidad del negocio o área en donde se esté implantando el CMI. Es precisamente a través de su aplicabilidad como esta herramienta muestra su capacidad para generar valor agregado a las empresas. En estos últimos años han sido muchas las empresas de sectores diversos que han querido implantar un CMI, y los resultados han sido ampliamente satisfactorios, dado que han logrado implementar su estrategia y comunicar su visión de manera que les ha sido posible conseguir sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Las empresas, en general, no sólo quieren sobrevivir. Quieren algo más. Quieren garantizar su éxito futuro. El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente. Tiene implicaciones a largo plazo. De hecho, se trata de definir unos objetivos estratégicos, unos factores clave en los cuales la empresa quiere hacerlo mejor que las demás, y cree que si lo hace tendrá éxito. Éstos, según se muestra para la empresa analizada, se estructuran en torno a cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Son los indicadores asociados y las relaciones de causa-efecto los elementos que hacen posible a la empresa determinar el grado de consecución de sus objetivos. Asimismo, la medición de los resultados a través de indicadores permite a la empresa evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que había previsto, ver las causas e introducir correcciones, que pueden llevar incluso a una reformulación de la estrategia de la empresa.

Una de las finalidades del Cuadro de Mando es llevar a toda la organización la visión, Esto se puede efectuar trasladando la visión a objetivos que estén ligados a estrategias comunicaciones y compensaciones, además, probar la teoría de la estrategia actuando

sobre las ideas que surjan en la retroalimentación con los empleados y por último crear nuevos caminos para ajustar el desempeño.

En mi opinión para que se lleve a cabo un cambio así, es necesario definir las prioridades en las empresas y hacer que las actividades de todos los días sean consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazos. Frente a esta realidad, las empresas mexicanas tendrán primero que comprometerse a modificar su sistema de administración al establecer las premisas que sustentan la estrategia como guía de actividades.

Sólo así será posible racionalizar y lograr acuerdo en las metas, que la inversión se realice con base en la estrategia y que los presupuestos sean acordes con la visión a largo plazo.