

PROSPECTIVA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UN ARMA ESTRATÉGICA FRENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

MSc. María del C. Herrero-Infante¹, Lic. Yanet Mora-Herrero²

mherrero@eco.uo.edu.cu

¹Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba; ²Escuela de Hotelería y Turismo "Orlando Fernández Montes de Oca", Santiago de Cuba

Resumen

Hasta la década del 70, el núcleo de la preocupación en la dirección de las empresas lo constituía el logro de la eficiencia, una condición económica muy importante, pero con la turbulencia del entorno, esta condición es necesaria, aunque no suficiente, lo que provoca que los decisores de las organizaciones tengan que incorporar nuevas herramientas que sustenten y controlen sus decisiones. El presente trabajo tiene como objetivo, partiendo del análisis teórico de la Prospectiva, la Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral (CMI), proponer un modelo para la formulación estratégica, que incorpore al proceso de toma de decisiones la clarividencia de la prospectiva que se concreta en los escenarios, con el diseño y control de los objetivos por perspectiva; premisas necesarias para la elaboración del mapa estratégico que ofrece el (CMI). Todo esto, integrado dentro de un modelo de dirección estratégica, constituye la novedad científica del mismo.

Palabras clave: eficiencia, decisiones, herramientas, (CMI), mapa estratégico.

Abstract

Until the decade of the 70 the nucleus of the concern in companies' business management was constituted by the achievement of the efficiency, a very important economic condition, but with the turbulence of the environment this condition was necessary, but not enough, this fact causes that the decision makers of the organization have to incorporate new tools that sustain and control their decisions. The present work has as objective leaving of the theoretical analysis of the Prospective, the business management and the Balanced Scorecard to provide a model for the strategic formulation that incorporates to the process of taking decisions the clairvoyance of the prospective that is summed up in the scenarios, with the design and control of the objectives for perspective, necessary premises for the elaboration of the strategic map that is offered by the Balanced Scorecard. All of that into the model of Business Management constitute the new science of the work.

Keywords: efficiency, decision tools (MIC), Strategic Map.

Introducción

Relación entre la prospectiva, la estrategia y el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Analizando la naturaleza de la dirección estratégica, se puede establecer que es una ciencia integradora de carácter interdisciplinario, al

fundamentarse en los conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos científicos, lo que la enriquece y actualiza.

La concepción de un plan estratégico requiere interrelacionar factores de diversa índole influenciados todos por la incertidumbre que representa el futuro, en particular en el convulso

mundo actual. "Esta proactividad, este anticiparse al futuro, es la cuestión clave en los aspectos estratégicos: No hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana?" /1/, ya que lo grave es tomar la decisión mañana cuando ya es demasiado tarde.

Y es aquí donde cobran importancia los denominados estudios de futuro, o para decirlo en un lenguaje más formal, donde cobra importancia la prospectiva.

Este nuevo concepto desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones que intentan aprender, las hace más inteligentes, por lo que resulta adecuado emplear métodos novedosos que impriman rigor científico a la anticipación, la prospectiva suple sin lugar a dudas esta necesidad, es mas su objetivo en sí mismo es estratégico.

Para ejemplificar su cercanía resulta pues adecuado la explicación de Hamel y Prahalad (1995) de la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: "Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro" /2/.

La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, justifican el interés de la dirección estratégica en la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre"?, tal como lo hace la prospectiva, y así lo comenta Gaston Berger? (1964). ¡Por supuesto que sería imposible! Y, en sentido inverso, para Gaston Berger, "contemplando el futuro se transforma el presente"; de este modo la anticipación invita a la acción /2/.

Por otro lado se hace necesario actuar de manera coherente para lograr alcanzar el escenario trazado, el CMI estimula el aprendizaje entre los ejecutivos claves con respecto a la validez y viabilidad de su estrategia con vistas a conquistar el futuro deseado, este proceso de formación y retroalimentación estratégico alimenta el proceso estratégico y de visión en que los objetivos de las diversas perspectivas se revisan, ponen al día y se rempazan de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de actuación para los periodos venideros.

El CMI proporciona la herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para lograr el éxito trazado a Largo Plazo (LP), una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir, proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y todo una variedad de procesos vitales donde cada componente de este sistema de gestión estratégica puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

De tal manera, las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro, es decir ofrece el panorama y el CMI ofrece la herramienta multidimensional para la construcción y retroalimentación de la estrategia, es decir ofrecen alternativas y medios para alcanzarlas, la Dirección Estratégica integra ambas herramientas y las adapta a los efectos de la organización.

La novedad de este artículo es integrar en un Modelo de Dirección Estratégica los elementos de la prospectiva con el cuadro CMI. Existen muchos modelos que integran a la Dirección Estratégica ya sea con la prospectiva o con el CMI, pero no los tres

elementos coexistiendo de forma armónica y con relación causa-efecto.

Introducción a la Dirección Estratégica

¿Qué es la dirección estratégica?

"Alguna vez dos presidentes de compañías competidoras entre sí en la misma industria decidieron salir a acampar juntos, con el objetivo de discutir la posibilidad de formar una empresa conjunta. Caminaron y se adentraron bastante en la espesura del bosque. Súbitamente se encontraron con un gran oso pardo que, erguido sobre sus patas traseras, les lanzó un sonoro gruñido. Con sorprendente rapidez, el primer presidente se quitó la mochila y comenzó a sacar unos zapatos para carreras. El segundo exclamó: - Oye tú no puedes ganarle corriendo a ese oso. Le contestó entonces el primero: - Tal vez no pueda correr más que ese oso, pero con seguridad podré correr más que tú" /3/.

Esa anécdota encierra la noción de la dirección estratégica.

La dirección estratégica, o también tratada por otros autores como gerencia estratégica, puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de fortalezas y debilidades internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas a que está sometida, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa.

Fred R David describe el proceso de gerencia estratégica como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

La misma no es una ciencia pura que lleve un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres". Se trata mas bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

La dirección estratégica tal como se implementa hoy en día, es muy diferente de la planificación estratégica utilizada hasta unos años atrás basada en el concepto de extrapolación del pasado al futuro. Este nuevo concepto desarrolla la percepción y la previsión de las organizaciones que intentan aprender, las hace más inteligentes.

Introducción e importancia de la prospectiva

El análisis del pensamiento prospectivo se ha expandido y posee multiplicidad de autores que han escrito sobre el tema. La prospectiva es uno de los estudios del futuro, por eso es fácil que la confundan con la predicción, la adivinación, la utopía o la ciencia ficción. Pero no se trata de predecir el futuro, ni de adivinarlo, menos de usar objetos que tradicionalmente han sido usados para ello como: la astrología, las cartas, los caracoles, las runas, el café, los cuarzos, etcétera. Tampoco se trata de diseñar la sociedad ideal, la utopía, ni de inventar un posible futuro pesimista, basados en supuestos con la información actual, como lo hace la ciencia ficción.

La prospectiva es una herramienta metodológica que nos sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas.

Semánticamente la palabra prospectiva viene del latín *prospicere*, que significa «ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia». Conceptualmente significa "lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando está orientada al porvenir" /4/.

La prospectiva construye futuros, es una forma de planeación de nuestra vida personal y profesional y tiene algo de los otros estudios del futuro, la posibilidad de crear nuestras utopías y volverlas futuros posibles conciliando las situaciones reales.

Según Enric Bas a través de la prospectiva "Se enfoca y se construye el futuro a partir de deducciones extraídas del presente. Es un panorama de futuros posibles (futuribles) expresados en una forma más concreta y actual" /5/, es decir, de los escenarios que no son improbables teniendo en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos de actores. Cada escenario es una representación de hipótesis y puede ser objeto de una previsión.

Mientras más incierto es el futuro, más necesario se hace barajar el campo de posibilidades. En las sociedades modernas, la anticipación se impone en razón de los efectos conjugados de 2 factores. En primer lugar, la aceleración del cambio tecnológico, económico y social necesita una visión a largo plazo y en segundo lugar los factores de inercia ligados a las estructuras y a los comportamientos necesitan sembrar hoy para cosechar mañana "mientras más demore un árbol en crecer más rápido se necesita plantarlo".

Las autoras se afilian a las anteriores consideraciones del futuro y de la prospectiva para la realización de la investigación, pues considera que realmente el futuro depende en gran medida de nuestra voluntad de hacer y de cambiar hoy, por tanto considera que la fortaleza de esta teoría está en que a pesar de basarse en las consideraciones del futuro no lo predice, sino que ofrece una guía para lograr los objetivos deseados.

De ahí la importancia de utilizar sus herramientas para la construcción de escenarios probables y deseables que conduzcan las acciones estratégicas de hoy, precisamente ahí radica la importancia de la utilización de sus herramientas que da la posibilidad de organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos del futuro y llegado el caso también, la evaluación de las opciones estratégicas, ya que, como expresa Michel Godet, prospectivista de excelencia, "la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción".

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control

Lo que mides es lo que obtienes (What you measure is what you get). Así comienza la

publicación que dio origen al concepto de CMI. El mismo fue introducido en enero/febrero de 1992 en la revista *Harvard Business Review*, por Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es una herramienta de management que muestra continuamente cuando una compañía, y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, proporcionando a los administradores una mirada abarcadora de las prestaciones del negocio.

El CMI nace para relacionar, de manera definitiva, la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del CMI se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia

Para conseguir estos beneficios, el CMI usa un modelo basado en indicadores y objetivos que giran en torno a cuatro perspectivas: **financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento**. Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia. Además, también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara en la toma de decisiones.

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, **conseguir beneficios**, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

Perspectiva financiera

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h, mirando por el espejo retrovisor.

Ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de las 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.

La construcción del CMI anima a las unidades estratégicas de negocio 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 CMI

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia financiera empresarial:

- Crecimiento y diversificación de ingresos.
- Reducción de costos/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/política de inversión.

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes

y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

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

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Perspectiva de procesos internos

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente. Los objetivos de CMI en esta perspectiva es identificar y realzar aquellos procesos críticos en los que la organización debe ser excelente, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son esenciales para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

Las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que la empresa debe ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se logre los objetivos ambiciosos de las restantes perspectivas.

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes fundamentales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización.

El CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento explícito de esta cadena de causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

El modelo de gerencia estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de dirección estratégica consiste en usar uno de sus modelos.

El marco esquemático que aparece en la figura 1 es un modelo global de dicho proceso, que introduce al proceso de gestión estratégica los métodos y herramientas de la prospectiva y del CMI. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero sí representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de la estrategia en situaciones reales, en el mismo se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso y constituye una adaptación elaborada a los fines de esta investigación, teniendo como antecedentes fundamentales al modelo desarrollado por Fred R. David en su libro *La Gerencia Estratégica*, el modelo

desarrollado por Michel Godet en la caja de herramientas, y el modelo diseñado por la M.Cs María del Carmen Herrero, en su tesis de Maestría. El mismo se puede resumir en diez pasos o fases:

1. Analizar y establecer la misión actual de la compañía, esta identifica el alcance de las operaciones de la empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.
2. Análisis externo: El objetivo de esta fase es diagnosticar el estado y tendencia del mercado o mercados donde se está desarrollando la entidad objeto de análisis, con el fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades que brinda el entorno a fin de facilitar la acción proactiva de la empresa que le permitan aprovechar las oportunidades y atenuar o eliminar las amenazas. La misma se basa en dos análisis fundamentales:
 - 2.1. Análisis del macro-entorno, a partir del estudio del comportamiento de cinco fuerzas fundamentales: económicas, político-legales, socio-culturales, tecnológicas y medioambientales.
 - 2.2. Análisis del micro-entorno: El mismo evalúa la influencia del entorno competitivo a través de los llamados actores del micro-entorno: Competidores, reales y potenciales; productos sustitutos; clientes y proveedores.
3. Análisis interno: Abarca un análisis complejo de todos los elementos que conforman la entidad y su gestión y permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Selección de factores claves: Del análisis tanto interno como externo se resume el banco de fuerzas actuantes de la organización y posteriormente se pasa a la selección de los factores claves de actuación a través del análisis estructural por el método Mic-Mac el cual constituye una herramienta de estructuración de reflexión colectiva que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción,

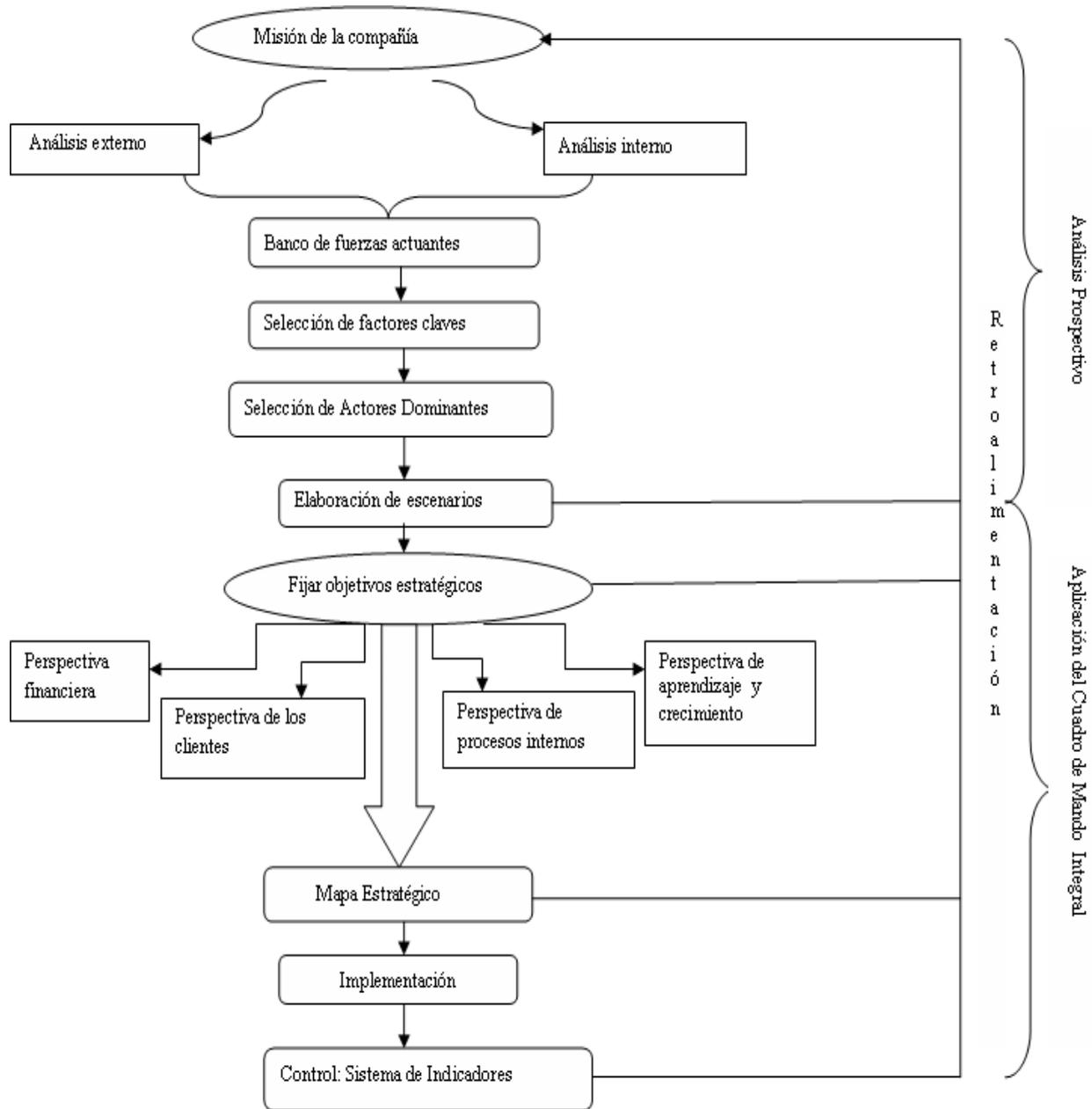


Fig. 1 Modelo estratégico propuesto para la implementación de las herramientas prospectivas y el CMI.

este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. Las diferentes fases del método son: listado de variables, descripción de las relaciones entre variables e identificación de las variables claves. Sobre las variables que resulten del análisis estructural, conviene realizar un estudio retrospectivo profundo. Este análisis retrospectivo evita privilegiar en exceso

la situación presente, que se tiende siempre a extrapolar hacia el futuro. El análisis de las tendencias pasadas, es reveladora de la dinámica de evolución del sistema y del papel más o menos freno o motor que pueden jugar algunos actores. Es preciso examinar cómo se posicionan los actores, los unos en relación a los otros. Con este fin se construye el tablero de estrategia de actores. Para analizar este juego, se deberá aplicar el método Mactor.

5. Análisis del Juego de Actores a través del método Mactor: Este método analiza posicionamiento, relaciones de fuerza entre los actores potenciales, alianzas entre ellos, zonas de conflicto en el futuro, ambivalencia, influencia, dependencia, etcétera. Es un método muy completo que inclusive puede ser utilizado en política, en rondas de negociación e inclusive como herramienta de comunicación. El mismo consta de siete pasos:
 - i. *Construir el cuadro "Estrategia de los actores"*, su construcción se refiere a la identificación de los actores que controlan las variables claves surgidas del análisis estructural.
 - ii. *Identificar retos estratégicos y objetivos asociados*: se trata de revelar los retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.
 - iii. *Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)* se trata de aclarar la posición convergente, divergente o neutral de los objetivos identificados.
 - iv. *Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)*: jerarquiza los objetivos para cada actor, y evalúa así la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.
 - v. *Evaluar las relaciones de fuerza de los actores*: Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor y el programa evalúa las relaciones de fuerza entre ellos.
 - vi. *Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores*: El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos.
 - vii. *Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro*.
7. Elaboración de escenarios: Con las variables claves, están identificadas, los juegos de actores analizados, se pueden ya preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Con la ayuda de los expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro. Para este efecto Michel Godet y su equipo pusieron en marcha un modelo al que denominaron **SMIC-PROB-EXPERT**. Este método requiere de la puesta en marcha de encuestas dirigidas a un panel de expertos. Dichas encuestas incluyen afirmaciones frente a las cuales los expertos deben dar su opinión sobre la probabilidad de realización de las mismas. Con el conjunto de hipótesis ordenadas por probabilidad de ocurrencia, se construyen los escenarios más probables.
8. Fijar objetivos estratégicos: Los objetivos se pueden definir como "los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica" /3/ los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues administran dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y evaluación efectivas. Para el trazado de los objetivos el esquema se basa en la metodología empleada por el CMI que desagrega los objetivos desde cuatro perspectivas básicas a la vez que expresa las relaciones causales en el logro de estos objetivos para el logro del objetivo supremo.
9. Mapa estratégico: esta fase es de vital importancia puesto que en la misma se va a describir esquemáticamente la estrategia que permitirá lograr los objetivos trazados en cada perspectiva. Más allá de grandes teorías sobre la definición de la estrategia, lo primero que se debe tener claro es ¿Qué son y para qué sirven las estrategias? La estrategia consiste

en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que lleve a mejorar la posición de la empresa sobre los competidores en el medio-largo plazo. La estrategia es elegir un camino. A los efectos del CMI la estrategia se describe mediante las relaciones causales entre el conjunto de objetivos específicos establecidos en las cuatro perspectivas.

10. Implementación: En esta etapa se llevará a cabo la conversión del plan estratégico en un plan operacional, es decir se desagregará la estrategia trazada en un plan de acción con iniciativas para el cumplimiento de los objetivos en las cuatro perspectivas trazadas.

11. Control: En esta fase se elaborará un conjunto de indicadores que permitan medir el alcance y evolución de la estrategia trazada. Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados a su medición, de ahí que el CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles.

El proceso es dinámico y continuo, ya que está en constante retroalimentación; un cambio en cualquiera de los elementos esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso.

Conclusiones

Es posible y aconsejable integrar en un Modelo de Dirección Estratégica los elementos de la prospectiva con el cuadro CMI, lo que trae como ventaja utilizar la prospectiva para determinar los factores claves, los actores y sus posturas estratégicas y la selección entre los escenarios posibles del más probable.

Trazar los objetivos utilizando el CMI teniendo en cuenta la relación causa-efecto y partiendo,

de las perspectivas resultantes (financiera y de clientes) planificar las inductoras (procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), permite diseñar un mapa estratégico que facilite el diseño y control de la estrategia, elementos esenciales de la Dirección Estratégica.

Este modelo ha sido aplicado para el diseño estratégico del grupo Cubanacan en Santiago de Cuba, buscando aumentar su comercialización demostrando la factibilidad de su aplicación.

Bibliografía

1. Guillermo Armando Ronda, J. A. Marcané Laserra, *Dirección Estratégica para Organizaciones Latinoamericanas*, pág. 15.
2. Michel Godet, *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, cuarta edición, abril 2000, pág. 4.
3. Fred R. David, *La gerencia Estratégica*, Fondo Editorial LEGIS, octava reimpresión, enero 1994, pág. 3.
4. Adip Sabag, "Apuntes de Prospectiva", pág. 12.
5. Enric Bas, *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Editorial Ariel, México, 1999.
6. _____, *Prospectiva. Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*, Ariel Social, Barcelona, 1999.
7. Guillermina Baena Paz, *Prospectiva política, guía para su comprensión y práctica*. DGPA-2004.
8. Carlos A Conti, *Dirección Estratégica*, agosto 2001.
9. Antonio Davila, *Nuevas herramientas de control: el CMI*. Revista de antiguos alumnos, septiembre 1999.
10. A. M. Díaz de Iparraguirre, *El Balanced Scorecard*. 2003. <http://www.tablero-decomando.com>
11. M. Leal de Rodríguez, *La prospectiva, ciertos apuntes para un marco conceptual*.
12. Alfonso Lopez Viñepla, *Balanced Scorecard, Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*.
13. _____, *Mapas Estratégicos*.
14. Renau Menguzato Y. *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*, 1995.
15. Eunice Olivé Álvares, *Los estudios de futuro, herramienta de competitividad para las empresas*.
16. Guillermo A. Ronda Pupu, *Los pilares que sostienen la Dirección Estratégica*. <http://GestioPolis.com>
17. Norma Sánchez Paz, *Fundamentos y métodos generales de planificación*. Apuntes para un texto.