



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA
GESTIÓN DE CANEC GUANTÁNAMO**

Tesis presentada en opción al Título académico de Máster en Contabilidad

Autor: Lic. Berkeley Olivares Prevost

**Tutores: Prof. Auxiliar. MSc, Lic. Francisco Martínez Fernández
Prof. Titular. MSc, Lic. Ramón Peñalver Vera, Dr.C.**

Guantánamo, 2019

“ Si no existe la organización y el control, los planes y las ideas después del primer impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo y acaban con el tiempo por ser simplemente un recuerdo ”.

Ernesto Che Guevara

Agradecimientos

A mis tutores, el MSc Francisco Martínez Fernández y el Dr.C Ramón Peñalver Vera, por ser partícipes proactivos de este proyecto.

De manera especial al Dr.C Happy Salas Fuente, la MSc Yudirka Matos Sánchez, a la Dr.C Elvira Teruel Goyanes y al Ing. Yohan Miguel Ramírez Pérez por su constante asesoramiento y apoyo profesional.

A mi familia, en especial a mi madre y mi esposa por ser mi fuente de inspiración.

A la Consultoría Económica CANEC SA, por la oportunidad de superación brindada.

A todos aquellos que no he mencionado y que de forma incondicional contribuyeron a la culminación de esta investigación.

A todos ¡Muchas gracias!

Dedicatoria

A mi familia por su comprensión, ayuda y acompañamiento siempre.

A mi madre, esposa e hijos por ser los más sacrificados.

A mis compañeros de trabajo que me apoyaron en todo momento.

A todas aquellas personas que les sea útil este proyecto y contribuya a su formación profesional.

Resumen

En Cuba, en las condiciones actuales de la economía, es imprescindible la utilización de las modernas técnicas de gestión, como una de las vías posibles para el desarrollo del país; es por ello que, a partir del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se llamó al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial y al empleo de técnicas avanzadas de dirección.

En el VI Congreso del Partido se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el 2011, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo y el desarrollo económico entre otros y reafirma que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía, aspecto que es reafirmado en el VII Congreso del Partido en el 2016, al proponer la visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.

Por lo que en la presente investigación se propone el diseño de un cuadro de mando integral, que contribuya al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial de CANEC Guantánamo, para el cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional.

En el desarrollo de la tesis se emplearon un conjunto de métodos teóricos y empíricos, tales como el histórico - lógico, el análisis y síntesis, lo abstracto - concreto, enfoque de sistema, así como el análisis documental, la observación, encuestas, diseño de instrumentos de evaluación integral, entre otros.

Índice

	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1. La gestión estratégica empresarial. Principales regularidades y evolución histórica	8
1.2 El control de gestión como herramienta de la gestión estratégica empresarial	14
1.3. El Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión	18
1.3.1. Antecedentes e insuficiencias	27
CAPÍTULO II. ELEMENTOS METODOLÓGICOS PARA LA APLICACIÓN DEL CMI	31
2.1. Fundamentos para la aplicación del CMI	31
2.2. Procedimiento para la aplicación del CMI contextualizado	32
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN EN CANEC GUANTÁNAMO	52
3.1. Caracterización de la entidad	52
3.2. Resultados de la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en CANEC Guantánamo	59
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

Introducción

El control de gestión (CG) es un proceso que sirve para guiar la gestión estratégica empresarial (GEE) hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, debe responder a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las empresas. Cuando es adecuadamente empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo. (Nogueira & Medina, 2003; Grandales, 2013).

El CG se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. A través de él, la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potencialidades propias de la organización, evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verifica el cumplimiento de los procedimientos y procesos y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo, eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento (Nogueira, 2004).

En este proceso, un elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de CG en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, lo constituye el cuadro de mando integral (CMI). A decir de Kaplan y Norton (2000, 2001) esta herramienta: proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar hacia el éxito competitivo, en los entornos complejos modernos; traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; permite seguir la pista de los resultados financieros en paralelo con la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Nogueira, 2014).

La actuación de la organización se mide desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los objetivos estratégicos y elaborar el mapa estratégico que muestra la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor y sus relaciones causa-efecto (Kaplan, 2004).

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, utilizado de este modo, el mismo se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información según los criterios de Kaplan (2003, 2004).

Debido a las transformaciones del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia el CMI. Estas variaciones del entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol del capital humano en la organización, la gestión de la información y otros.

Para el correcto desempeño de la empresa, tanto interna como externa, el sistema de CG se convierte en una de las herramientas fundamentales en este sentido. En Cuba, en las condiciones actuales de la economía, es imprescindible la utilización de las modernas técnicas de gestión, por la necesidad de obtener producciones y servicios con una efectividad relevante, como una de las vías posibles para el desarrollo del país y la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad a la que se debe aspirar con la implantación de un programa de mejora continua.

Ernesto Che Guevara en su pensamiento económico enfatiza en la GEE, la planificación, así como exhorta al debate amplio de las ideas en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan al respecto, orienta sobre la solución de los problemas acumulados en la gestión de la empresa estatal socialista para

impulsar el desarrollo económico del país; la contabilidad y el control en la construcción del Socialismo es uno de los problemas que limita el desarrollo actual del perfeccionamiento empresarial según Del Castillo (2018).

La máxima dirección del país elaboró, desde hace varios años, la base legal para la puesta en marcha de un sistema que, basado en experiencias anteriores del Ministerio de la Fuerzas Armadas, posibilitará a las empresas estatales socialistas ponerlo en práctica basados en la dirección por objetivos, los cuales facilitarían la obtención de los niveles de eficacia y eficiencia necesarios para entrar en el mundo de la competencia. A este grupo se le denominó Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (SDGE), más conocido como “perfeccionamiento empresarial”. (González, 2016).

A principios de la década del noventa la República de Cuba perdió el 85% de su mercado exterior con la caída del bloque de países socialistas. El Estado Cubano y el Partido Comunista de Cuba, como máximos representantes del pueblo, hicieron un llamado para mantener las conquistas de la revolución, exhortando a las empresas nacionales al aumento de la productividad y la eficiencia para mitigar los daños que causaría la crisis que se avecinaba. Fueron varios los movimientos en pos de la eficiencia empresarial que impactaron en las empresas cubanas en esos años, la introducción de las normas de aseguramiento de la calidad de la familia ISO-9000, la dirección por objetivos y la dirección estratégica. Sin embargo, el movimiento más importante fue el perfeccionamiento empresarial.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido, afianzaron y perfeccionaron el modelo de GEE de Cuba al confirmar que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y que este debía transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control... (Lineamiento 01).

En el informe al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 16 de Abril de 2016, el Primer Secretario del Comité Central del PCC, General de Ejército Raúl Castro Ruz, presentó cuatro proyectos rectores del país, entre los cuales se encuentran las “Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta

2030, Propuesta de Visión de la Nación. Ejes y Sectores Estratégicos”, destacando que los mismos proporcionan una formidable herramienta para continuar trabajando hasta su conclusión.

En la propuesta de visión de la nación definida, se establecen seis ejes estratégicos, íntimamente imbricados y sistémicamente diseñados, que deben articular el desarrollo económico y social hasta 2030 y contribuir desde su área de influencia a la consecución de ese propósito a largo plazo. Ante este escenario, las empresas cubanas tienen el reto de perfeccionar su gestión en aras de convertir en realidad palpable los aspectos que se recogen en los documentos aprobados en este congreso.

Tomando en consideración los logros experimentados por la Consultoría Económica CANEC SA, su incorporación al perfeccionamiento empresarial y siendo consecuente con la meta trazada de alcanzar la excelencia en la calidad de los servicios prestados, a partir del año 2010, la CANEC Guantánamo y CANEC Holguín realizaron un diagnóstico para determinar el perfil competitivo a través de un diagnóstico integral a dichas sucursales y por la experiencia alcanzada por el equipo de dirección y el involucramiento de especialistas internos en diseños y materialización de sistemas de gestión y dentro de estos la formulación de estrategias de corto y mediano plazo, se determinó crear equipos para el diseño de las estrategias de dirección y gestión.

Estos equipos trabajaron de forma integrada y con carácter multidisciplinario, a la vez que la alta dirección utilizó principios de transversalidad para interactuar sistemáticamente con los mismos. Como parte de la mejora continua, durante el año 2014 se efectuaron estudios encaminados al rediseño de la proyección estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA con la asesoría de la Universidad de la Habana, los mismos sirvieron de base para la actualización del sistema de organización general.

Para el diagnóstico de la planeación estratégica (PE) en la CANEC Guantánamo se tuvo en cuenta la revisión de documentos, con énfasis en el manual de planificación, estipulado en la Habana (febrero 2016). Resulta importante destacar que el proceso de PE no se desarrolla a plenitud en la CANEC Guantánamo, sino

que se adoptan los aprobados por la dirección nacional, estos elementos limitan el desarrollo de una gestión razonable para el desarrollo guantanamero.

Como resultado de las inspecciones realizadas por la Oficina Central, se puede resumir que CANEC Guantánamo, con más de veinte años dedicados al servicio de consultoría y auditoría a las empresas e instituciones del territorio, presenta limitaciones en su gestión que actúan como barreras para el logro de los resultados esperados en función de los acuerdos establecidos en la máxima cita partidista celebrada; dentro de ellas se pueden mencionar:

- Insuficiente utilización de las herramientas de planeación estratégica.
- Escaso el nivel de investigaciones relacionadas con las particularidades de su gestión.
- Desconocimiento de las técnicas modernas del CG.
- Exiguo desarrollo en las habilidades computacionales.
- Insuficiente dominio de los elementos de mercadotecnia.
- Existencia de un CMI que no responde a las particularidades de la gestión de CANEC Guantánamo.

Los elementos anteriormente expuestos denotan la existencia de una contradicción entre la necesidad de perfeccionar la gestión que desarrolla CANEC Guantánamo, y las insuficiencias que limitan los resultados alcanzados.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado el problema de investigación se formula de la forma siguiente: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la GEE de CANEC Guantánamo, para el cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional?

El objeto de la investigación es la GEE y el CG en CANEC Guantánamo el campo de acción.

El objetivo general consiste en diseñar un CMI, que contribuya al perfeccionamiento de la GEE de CANEC Guantánamo, para el cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional

Del objetivo general se derivan los objetivos específicos siguientes:

1. Analizar los referentes teóricos conceptuales que permita la fundamentación de la propuesta de perfeccionamiento de la GEE de CANEC Guantánamo.
2. Fundamentar el algoritmo para el diseño del CMI de CANEC Guantánamo.
3. Aplicar la propuesta de procedimiento en CANEC Guantánamo.

Para dar solución al problema y cumplimentar el objetivo propuesto, la hipótesis queda planteada de la forma siguiente: si se diseña un CMI, con carácter participativo, encaminado al perfeccionamiento de la GEE en CANEC Guantánamo, se contribuiría al cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional.

Como base teórico metodológica se utiliza el método materialista – dialéctico, sobre el cual se sustentaron los métodos empleados en la investigación:

- Histórico – Lógico: en el análisis de la evolución del tema estudiado.
- Análisis – Síntesis: para analizar los factores que inciden en los resultados de la gestión y extraer las regularidades que permitan diseñar un procedimiento con un grado determinado de generalización.
- Lo abstracto – Lo concreto (abstracción científica): para analizar las particularidades del fenómeno estudiado.
- Enfoque de sistema: para descomponer, analizar e integrar el proceso de GEE de CANEC Guantánamo como un sistema coherente y proactivo.
- Análisis documental: para obtener las experiencias teóricas y prácticas nacionales e internacionales que fundamenten la propuesta.
- Observación: para el estudio del comportamiento y conocimiento de los elementos que componen la gestión.
- Las encuestas aplicadas a los clientes, consejo de dirección y trabajadores de la entidad para conocer el grado de satisfacción respecto a los servicios prestados, así como el estado de la gestión en CANEC Guantánamo.
- Diseño de instrumentos de evaluación integral (indicadores) para el CMI.

Aporte práctico.

Al combinar adecuada y oportunamente las decisiones que deben tomarse centralmente con aquellas que deben descentralizarse dentro de la organización, se puede lograr una gestión más eficiente de los recursos y una continua adaptación de la cadena de valores de CANEC Guantánamo, se establece un sistema de indicadores para el análisis de la gestión financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que incremente los resultados económicos de forma eficaz y eficiente y se logra una mayor participación de los niveles de dirección y trabajadores en la consecución de los objetivos.

La tesis se estructura en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. El primer capítulo aborda las generalidades teóricas sobre la GEE, así como las nuevas tendencias de utilización del CMI como herramienta de evaluación de dicha gestión. En el segundo capítulo se realiza una fundamentación metodológica para la aplicación del CMI y en el tercero se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en CANEC Guantánamo. La valiosa bibliografía utilizada, permite confirmar la actualidad, el carácter multidisciplinario e importancia para Cuba y, en particular, para las entidades con una cultura avanzada.

Capítulo I

CAPÍTULO I. Marco teórico conceptual de la investigación

1.1. La gestión estratégica empresarial. Principales regularidades y evolución histórica

Con la evolución de las teorías empresariales se desarrollaron nuevos vocablos referidos a las acciones de dirigir una empresa, gestión es uno de los más utilizados y tiene diferentes interpretaciones existiendo una serie de términos que están relacionados.

Soler (2009) cita a Restrepo (2006) al definir que “En términos generales, los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término management, traducido como administración, también es referido como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia”. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, mandar y controlar” (Ronda, 2006; Zaldívar, 2018).

De igual forma, como subconjunto del vocablo gestión, está la gestión operativa y la estratégica. Como gestión operativa se consideran las decisiones del día a día, es decir, las encaminadas a que la empresa sobreviva, las que aseguran que la empresa siga existiendo. Ronda (2006) considera: “La gestión operativa siempre intenta solucionar problemas del corto plazo, por eso la información empleada es cuantitativa” de igual forma la GEE se refiere “a las decisiones de mediano y largo plazo que tratan que la empresa siga existiendo en el futuro. La GEE intenta anticiparse a problemas del largo plazo, por eso la información empleada es cualitativa, debido a la incertidumbre del entorno; aunque no desecha la información cuantitativa” (Ronda, 2006).

EUSKALIT (2018) plantea que una gestión avanzada es aquella que genera los mejores resultados posibles de manera sostenida y equilibrada para todos los grupos de interés. Los estilos más tradicionales de gestión se ven superados por aquellos más participativos, logrando un mayor compromiso de las personas,

relaciones más sólidas con clientes y otros grupos de interés, así como resultados mejores y más satisfactorios.

Existen diferentes formas de gestionar (administrar) las empresas, lo que lleva a diferentes sistemas. Los sistemas de gestión más significativos y de amplia divulgación e implementación en los últimos treinta años son:

- Administración por objetivo (1954).
- Dirección estratégica (1962).
- Calidad total (1970).
- Gestión de calidad (1987).
- Gestión ambiental (1995).
- Gestión por procesos (2000).

De todos estos sistemas de gestión, la dirección estratégica ha sido aplicada intensivamente por tener un carácter abarcador y por agrupar a los demás sistemas en un solo planteamiento estratégico. Todos estos sistemas de gestión conducen a una mejor administración y afianzan los canonizados principios de planear, ejecutar, controlar y tomar decisiones.

Para dirigir con éxito una empresa actualmente, se exige necesariamente una gran capacidad estratégica para decidir cómo adaptarse permanentemente a las situaciones que estén en proceso de cambio. Por ello, el éxito que pueda tener la empresa al alcanzar sus objetivos va a depender en gran parte de la forma en que se gestione la dirección (Pérez, 2016).

Prieto (2011), define la GEE, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. Por otra parte, la GEE, tiene como objetivo llevar a la organización por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a sus clientes, socios y empleados (Brume, 2017).

La GEE es un proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas. Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente (Romo, 2014).

En la dirección estratégica la etapa de planeación también se conoce como formulación o diseño estratégico; “En Cuba se desarrolla como PE a partir de la introducción del ejercicio estratégico en el sistema empresarial” (Garciga, 1999). “La etapa de ejecución es tratada como etapa de Implantación por muchos autores” como Mintzberg, (1994); Nogueira (2002); Pérez (2005); Villa, (2006) y la etapa de control es valorada como supervisión o evaluación y ajuste (Kotler, 2000). De igual forma Alfonso (2007) considera: “el diseño estratégico como la etapa de formulación; y la supervisión y ajuste como la etapa de control”.

Mintzberg (1994) consideraba la PE como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Algunos de los modelos de planificación más conocidos son:

- Planificación de proyectos (planes independientes de la organización).
- Sistema de planes, programas y presupuestos (PPBS).
- Presupuestos base cero (no se consideran las estadísticas de años anteriores).
- Dirección por objetivos (planificación de objetivos a cumplir en un año).

La planeación tuvo sus inicios en los años veinte y la PE aparece en la década de 1960 y está asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas (Ansoff, 1976), como sistema de gerencia, emerge formalmente como resultado natural de la evolución del concepto de planeación. Sus principios fueron divulgados en esos años a raíz del mejoramiento de los modelos de gestión que transitaron por las escuelas neoclásicas y situacional. Son varios los

procedimientos, pero todos coinciden en la determinación del objetivo principal (visión); objetivos estratégicos, secundarios, indicadores y estrategias.

Al triunfo de la Revolución cubana en 1959, el estado se encontró con una economía monoprodutora, destruida por más de dos años de guerra, saqueada por el anterior régimen, sin grandes recursos naturales y con una dependencia total de los Estados Unidos. La economía cubana de los sesenta estuvo regida por dos sistemas, el cálculo económico y el sistema presupuestario de financiamiento. Carlos Rafael Rodríguez promovía el sistema de cálculo económico mientras Ernesto Guevara impulsaba el sistema presupuestario de financiamiento. “Los dos sistemas aplicados, siempre dieron protagonismo al estado y paulatinamente fueron desapareciendo las empresas de propiedad privada” (Borrego, 2006).

El Comandante Ernesto Guevara consideraba: “que la ley económica fundamental del socialismo debía ser la planificación” (Borrego, 2006); de igual forma el ciclo de Shewhart (1989) define la planificación como el primer paso para dirigir una organización (Planear, Hacer, Controlar y Decidir). Hay que tener en cuenta que en los años veinte el estado soviético desarrolló una economía planificada mediante sus planes quinquenales; que independiente de soportar su economía, la protegió de los flagelos de la crisis del 30. Borrego (2006) reflexiona al respecto: “uno de los aspectos que el capitalismo aprendió del socialismo fue la planificación”.

Los años setenta fue una época de institucionalización de la economía donde se aprobó la Constitución de la República, se efectuó el Primer Congreso del Partido, se creó la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN) y se ingresó como miembro permanente del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). La economía de los ochenta siguió por el sendero del cálculo económico, basado en la ley del valor, donde se dio mayor fuerza a la estimulación monetaria a partir del indicador de ganancias. “Esta situación produjo el efecto negativo que predijo el Che acerca de la hibridación de las herramientas del capitalismo en la economía socialista” (Borrego, 2006). Todas estas consecuencias fueron abordadas por Fidel Castro

cuando a mediados de los ochenta denunció los errores del sistema, pasando a un proceso que se denominó proceso de rectificación de errores.

Para esta época comenzaron a llegar a Cuba los aires de la dirección por objetivos que había sido anunciada por Peter Drucker en 1954. Se propició la entrada al país de los libros de Ishikawa (1985) y Peters (1996) que tuvieron un impacto positivo en las empresas. Los años noventa se iniciaron con el período especial donde el estado cubano, sin abandonar el sistema presupuestario de financiamiento, tuvo que propiciar acciones que estaban fuera de la línea socialista. Muchas empresas tuvieron que sobrevivir; y a pesar de la crisis, surgió un fuerte sector empresarial llamado “emergente” que tenía que autofinanciarse y aportar dinero a las arcas del estado revolucionario.

La necesidad impuesta por el mercado hizo que este sector aplicara técnicas de dirección contemporáneas que posteriormente pasaron a otros sectores no emergentes. Fueron los primeros momentos en Cuba de la ISO 9000, de la dirección estratégica, de los premios de calidad y del perfeccionamiento empresarial. De forma oficial el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en 1997, llamó al perfeccionamiento de la GEE y al empleo de técnicas avanzadas de dirección, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos (Alfonso, 2007). En 1998 se oficializa el perfeccionamiento empresarial mediante el decreto ley 187 y nueve años después se modifica convirtiéndose en el decreto ley 281/2007.

El siglo XXI se inicia con los bríos de la anterior década, con los mejorados modelos de la dirección estratégica, las direcciones integradas de proyecto, la ISO 9000:2000, la ISO 14000:2015, los sistemas integrados y apareció el CMI como muestra del desarrollo de las empresas cubanas. Sobre el año 2003 el estado cubano emite resoluciones de cumplimiento empresarial, que se unen a los principios del perfeccionamiento empresarial y a los planes de la defensa (ley 75 de la defensa nacional). La Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios para el control interno y la Resolución 26 del Ministerio de Auditoría y Control para las auditorías de gestión, son preceptos que se incorporaron a la GEE cubana. En

el año 2007, se dan a conocer la NC 3000 (normas del capital humano) y aparecen diferentes criterios de certificación que se transforman en obligaciones.

En el 2007, se puso en vigor el régimen jurídico del perfeccionamiento empresarial, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida, un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y los resultados de eficiencia que les corresponde mediante el decreto ley 252, fortalecimiento del sistema de dirección y GEE cubana, actualizada, revisada y concordada en mayo de 2018.

En ese mismo año se publicó el decreto 281, reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y GEE estatal, actualizada, revisada y concordada en mayo de 2018, donde se proporcionó al sistema empresarial estatal, de las normas y procedimientos que deben regir como instrumentos de trabajo para la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión, de manera que puedan constituir instrumentos efectivos en la consolidación del perfeccionamiento empresarial en el país, con el propósito además de posibilitarles alcanzar metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social.

De igual manera, se emitió la resolución 60 del 2011, normas del sistema de control interno por la Contraloría General de la República y se implementaron las NC ISO 9001 y 14000 del 2015, sistema de gestión de la calidad y medioambiental y sus requisitos y en el 2016, se presentaron cuatro proyectos: las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación; ejes y sectores estratégicos para alcanzar el desarrollo económico y social hasta 2030. Ante este escenario, las empresas cubanas tienen el reto de perfeccionar su GEE en aras de convertir en realidad palpable los aspectos que se recogen en los documentos aprobados en el VII Congreso.

La GEE cubana está influenciada por diferentes tendencias nacionales e internacionales que deben ser integradas para la optimización de recursos y actividades. Los modelos de direcciones estratégicas que se utilicen en las empresas cubanas deben tomar como bases conceptuales los principios del

perfeccionamiento empresarial y deben utilizar herramientas para la integración de los diferentes sistemas (Soler, 2009).

Zaldívar (2018) plantea que para analizar la cultura de una organización se debe distinguir la adhesión de las personas, que es el objetivo de la cultura organizativa, ya que las personas son la pieza clave de la GEE por ser quienes han de aplicar los principios de eficiencia, economía y eficacia que subyacen en todo planteamiento competitivo. Autores como Goldratt (1995), llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de CG se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Resulta contrastante que en todas las definiciones se asocia al CG con la noción de medir y, sin embargo, una de las problemáticas no resueltas en lo referente a los sistemas de CG son los sistemas de información, que se quedan en la superficie o en lo global. Muchos CG son buenos para asignar tareas y recursos por departamentos, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización.

1.2 El control de gestión como herramienta de la gestión estratégica empresarial

El enfoque moderno reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, “el CG es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma” (Anthony, 1990). Otros conceptos: “el CG debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control de retroalimentación, 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” (Hernández, 1997).

Otros autores, Anthony (1990); Hernández (1997) y Lorino (2015) destacan la estrecha relación entre el CG y el desarrollo de las estrategias, aspecto de vital

importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy; pues la gestión sólo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

El control ha evolucionado con el desarrollo empresarial y de la simple determinación de desviaciones de planes y su posterior toma de decisiones, ha pasado a un análisis de causas - efecto que van a las soluciones más integrales, que ven el resultado como una cadena de acontecimientos sistémicos. Del análisis comparativo de variables se pasa al aseguramiento, luego a la gestión y hoy establecen las gestiones por procesos como vía de profundizar en las causas de los problemas (Nogueira, 2002).

Nogueira y Medina (2003) citan diferentes autores que asumen que: “el control consiste en asegurarse que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas”. Por su parte, Pérez (2005) lo enriqueció, reconociendo la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora.

El CG, inicialmente, se centraba en el resultado económico financiero y el nuevo enfoque está más relacionado a las variables intangibles, que esclarecen lo que pasa en el interior de las organizaciones y empresas. La escuela clásica, desarrolló los primeros principios del CG que estaban relacionados a la estabilidad productiva, la información perfecta, la eficiencia productiva y la equivalencia del costo global al costo de un factor de producción dominante.

En sentido general, el CG se ha desarrollado en dos formas; estableciendo principios de control esencialmente económicos financieros y el control ampliado a otras metas de índole no financiero. Los modelos empresariales son indisolubles con el CG y en la medida que estos cambian varía el control. Algunos fundamentos del CG son:

- La dirección general como proceso integrado empresarial.
- El control de las funciones gerenciales.

- El sistema de CG mediante planes y presupuestos.
- Otros instrumentos del CG.
- Relevancia del análisis del entorno empresarial.

El CG ha variado con el tiempo, algunas comparaciones entre el CG tradicional y el moderno se muestran a continuación:

Tabla 1. Comparación del CG tradicional y moderno

CG Tradicional	CG Moderno
Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo.	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad.
Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo.	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo.
Expresión de objetivos y resultados en términos financieros.	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada.
La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos.	Se administra no sólo el costo sino el valor.
Orientado al control y administración de recursos.	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje.

Fuente: tomado de Hernández (1997).

Los sistemas de CG deben tributar al planteamiento estratégico de las organizaciones, el mismo deberá ser diseñado de acuerdo con los objetivos estratégicos, indicadores, planes existentes, puestos de trabajo y las características de la forma de dirección; de lo contrario, no se obtendrán los resultados esperados.

Dentro del CG, existe una variedad de técnicas e instrumentos generalmente aplicados en la gestión del proceso, Pérez (2005) resume los instrumentos de control más usados en:

- Manuales operativos y de procedimientos: son documentos que recogen la descripción detallada de todas las operaciones y procedimientos que conforman un determinado flujo o proceso, es decir, consideran el orden de las actividades, la tipología y capacidad de los medios que intervienen, etc.
- Control interno: está directamente relacionado con la contabilidad pues los jefes necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través del sistema de control interno de la entidad.
- Auditoría interna, externa y operativa: proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de una organización ya sea por personal ajeno o de la propia organización, su finalidad es dar información relacionada con la calidad de la gestión realizada por la dirección.
- Contabilidad analítica: el papel de la contabilidad es desarrollar y comunicar dicha información contable de forma tal que sirva de ayuda en la planificación y control de las actividades de la entidad. Para lograr lo anterior, los sistemas contables comprenden los métodos y procedimientos necesarios para resumir la información financiera en forma útil para quienes toman las decisiones.
- Control presupuestario: consiste en establecer normas claras e inequívocas de desempeño para un periodo establecido, su acción recae fundamentalmente en la parte financiera de la organización.
- Análisis por ratios: es un informe de cantidades claves que relaciona las partidas de los estados financieros de la organización y lo expresa en forma de porcentajes o fracciones.
- Control de calidad: estrategia para administrar cada etapa del proceso y reducir al mínimo los errores o eliminarlos.
- Cuadro de mando integral: constituye la piedra angular de un nuevo sistema estratégico de gestión, que integra las funcionalidades referentes a activos físicos e intangibles, a través del trabajo sistemático y las correspondientes

mediciones realizadas sobre las variables que mejor interpretan a los objetivos estratégicos.

Con el desarrollo del CG aparecen nuevos indicadores relacionados a los activos intangibles de la organización. Esta situación, independientemente de lo favorable del análisis integral, trae como desventaja la dificultad de evaluar 15 ó 20 indicadores. Es en este momento que entra a jugar un papel importante el CMI, como parte del paquete de programas de la inteligencia empresarial. El CG debe estar siempre acompañado de un CMI para que pueda garantizar de forma efectiva y rápida el control de la organización.

El CG en Cuba está basado fundamentalmente en las variables económicas financieras, lo que demuestra lo operativo del sistema de dirección de las empresas cubanas. Esta situación hace que la GEE esté minimizada con las consiguientes dificultades previsoras que debe poseer un cuerpo de dirección. Por lo que el autor concuerda, en que el control se comienza a gestionar en la planeación. Una planeación estratégica debe garantizar que se tengan en cuenta todas las fases del control (corto, mediano y largo plazo). En dependencia del modelo de planeación que se utilice se logrará una alineación de los objetivos propuestos con la visión de la organización.

En Cuba, es común diseñar los objetivos a partir de áreas de resultados claves (ARC) y los factores críticos de éxito (FCE), respondiendo a un modelo determinado; creando planes de acción por áreas funcionales, lo que puede provocar una desalineación estratégica. Esta es una de las razones que ha provocado la aceptación del CMI como modelo de GEE y está siendo adoptado por muchas empresas.

1.3. El cuadro de mando integral como herramienta del control de gestión

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia

utilizan el CMI para colocar a esta en el centro de sus procesos de gestión según Kaplan y Norton (2001), Grandales (2013) y Nogueira (2014).

En ocasiones se define que la característica fundamental del CMI, es la combinación de indicadores, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros de empresas innovadoras, habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

El concepto de cuadro de mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el cuadro de mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2008) el CMI, es más que un sistema de CG, dada sus características es utilizado como un sistema de GEE, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. Los procesos instaurados por Kaplan y Norton (2008) se detallan a continuación:

- Traducir la visión y la estrategia: es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboren objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI, estos últimos deben representar claramente, a través de una cadena causa - efecto, la forma de actuar que debe tener la organización en cada perspectiva, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de

gestión, y en este caso se deben seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: en este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables críticas que influirán en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la empresa, de tal forma de lograr que los trabajadores de todos los niveles de la organización se alineen hacia el logro de los objetivos de las perspectivas del CMI, y así se alcance la estrategia organizacional.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: en este caso luego de que el CMI ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores financieros y no financieros, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización. Luego es necesario establecer las iniciativas que apoyarán a la consecución de cada uno de los objetivos y por ende de los indicadores de gestión establecidos en el CMI.
- Aumentar el feedback y formación estratégica: es el último proceso y es uno de los más alabados del CMI, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va desarrollando la compañía y, en el caso de que existiese alguna desviación, el CMI se retroalimenta, lo que crea un nuevo aprendizaje, el que desencadena una nueva estrategia y por tanto se

reconstruyen otra vez todos los elementos que nacen a partir de esta. Lo que brinda a la organización una oportuna capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y además permite que ésta se encamine nuevamente hacia el cumplimiento de la estrategia.

El proceso de elaboración del CMI se ilustra en la figura 1:

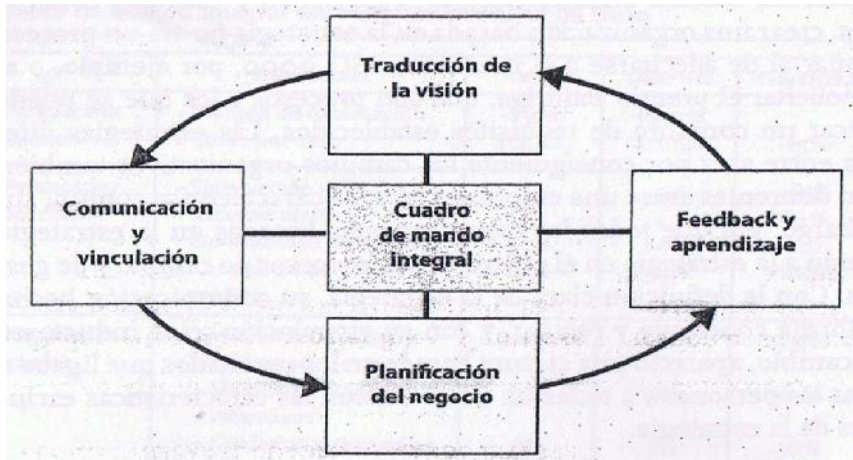


Figura 1: Procesos de gestión del CMI.

Fuente: tomado de Kaplan R. y Norton D. (2009).

Los principios del CMI fueron expuestos por primera vez en 1992, en un artículo de la revista de negocios de Harvard, por Robert Kaplan y David Norton después de finalizar una investigación que enroló a diferentes empresas norteamericanas que buscaban nuevas alternativas en la GEE. El CMI esclarece mediante mapas estratégicos el funcionamiento y entendimiento de la GEE. La segmentación de objetivos e indicadores a partir de perspectivas empresariales, permite segmentar la empresa en pos del esclarecimiento, la objetividad y el pragmatismo empresarial.

El éxito del CMI es la forma esclarecedora de expresar el planteamiento empresarial, haciendo de la estrategia un trabajo compartido por todos. Desde hace años ha sido adoptado como modelo de excelencia y es aceptado por muchas empresas que siguen el modelo de excelencia europeo (EFQM) o el modelo de excelencia americano (Malcom Baldrige).

A favor del análisis integral, el CMI, añade nuevos indicadores que hacen el control más engorroso. Al respecto Nogueira (2002) declara: “La barrera

imaginaria trazada entre el diseño del modelo y su automatización para facilitar el control, es quizás uno de los aspectos a mitigar para alcanzar el éxito en una implementación”.

El CMI, enfatiza en las variables blandas dando alineación, coherencia y lógica de realización a los objetivos estratégicos propuestos. La elaboración del mapa estratégico es el aspecto aglutinador del conjunto de objetivos, indicadores y estrategias, permitiendo valorar el desarrollo de la gestión a partir del cumplimiento de las metas correspondientes.

Las estadísticas muestran que el CMI es un modelo aplicado por un grupo aún pequeño de empresas de cultura avanzada. Esta situación se debe fundamentalmente a que su entendimiento está relacionado con el desarrollo organizacional y con las potencialidades del capital intelectual que posea la empresa. El CMI conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ellas son:

- Financiera: en esta perspectiva el objetivo estratégico adoptado por la empresa se traduce en una mejora de los indicadores económico-financieros. Los FCE están relacionados con la rentabilidad (financiera, económica y del producto o servicio), crecimiento de las ventas, reducciones de costos, márgenes, rotaciones, generación de flujo de caja, etc.
- De cliente: esta perspectiva traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades. Esto originará un aumento de la cuota de mercado, contribuyendo de esta forma a una mejora de los indicadores financieros, recogidos en el apartado anterior. Entre los FCE se destacan la satisfacción, retención e incremento de clientes, cuota de mercado, rentabilidad del cliente, etc.

- Procesos internos: en esta perspectiva, la estrategia de la empresa se refleja en una mejora de los procesos internos existentes, así como en una búsqueda de procesos totalmente nuevos, que den como resultado una satisfacción del cliente y en consecuencia un mayor valor de los indicadores financieros.
- Aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva se traduce en un intento de alinear los objetivos organizacionales con los de los trabajadores, ya que la formación y el crecimiento de una organización proceden de las personas, así como de los sistemas y los procedimientos seguidos en la misma. Los objetivos a establecer en esta perspectiva serán la base para conseguir unos resultados positivos en las anteriores perspectivas.

“La mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una empresa enfoca su gestión en indicadores financieros, su desempeño corporativo es operativo y no estratégico” (Del Castillo ,2018).

“El CMI es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para analizar la empresa desde diferentes variables. Luego de investigaciones realizadas en Estados Unidos a finales de los años 80, se ha podido establecer que con ellas es posible lograr cumplir la visión de una empresa y hacerlo exitosamente” (Pancorbo, 2018).

“Es un modelo balanceado porque busca el balance entre indicadores, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la empresa; ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre “Balanced Scorecard”: sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una empresa estén balanceados; es decir, existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente” (Nogueira, 2002).

Es un modelo con indicadores relacionados a la estrategia de la empresa por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e

indicadores impulsores). La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas.

Este sistema de gestión, ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede versatilidad dentro de la GEE. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, las cuales se analizan desde múltiples dimensiones.

Como sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Según Kaplan y Norton (2000), las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

El mismo garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por

ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Rivadeneira (2001) plantea que el CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Las principales características que debe cumplir el CMI son la integralidad, el balance, estratégico y además ser simples, concretos y causales, dada las condiciones cambiantes del entorno.

El CMI proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones causa - efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos.

Este sistema plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa, lógicamente, por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta y es un sistema de GEE, más aún "de implementación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton (2001), las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos.

Es importante que la implantación se realice desde los altos estamentos de la empresa ya que siempre será más efectiva una estrategia impulsada desde las altas esferas, debido a que los empleados tendrán una mayor tendencia a respetar

las decisiones tomadas por los directivos que las tomadas por sus iguales, por ello es muy importante que la dirección esté totalmente determinada a implantarlo, y tome parte activa en su desarrollo y puesta en marcha.

González y Martínez (2014) plantean que el aprendizaje organizacional es la capacidad dinámica para crear, adquirir y transferir conocimientos, para ser traducidos en un cambio evolutivo en el comportamiento interno de las empresas (productividad) y una mayor adaptación a los cambios del entorno. Estos cambios pueden comprender cambios en la capacidad de procesamiento de la información proveniente del entorno, modificaciones de las rutinas, reglas y procedimientos existentes, una renovación de los objetivos, políticas y normas, o simplemente puede conllevar a una modificación de los principios y valores clave de la organización.

Según Betancourt (2002), el cuarto paradigma de la GEE, está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada gerente.

Ya no es un centro de poder (poder central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la visión y la misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

El CMI, explica Kaplan (2001), debe incorporar los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos complementarios al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

1.3.1. Antecedentes e insuficiencias

Diferentes autores han reflejado en sus trabajos investigativos al CMI como un modelo de planeación estratégica, Ronda (2006) declara: “de todos los modelos existentes el más difundido por todo el mundo es el CMI”. Internacionalmente se reporta su aplicación y difusión a diferentes sectores y ramas de la economía, como son: en áreas de la Logística (Martínez, 2001), Alcaldía de Cataluña (2004); Harineras Villamayor (Viñegla, 2008); Grupo Lubasa, (Soto, 2006), Telefónica (Fernández, 2007); Universidad de Chile (Chavarría, 2010), entre otras. La práctica empresarial cubana se incorpora a esta tendencia como lo demuestra el número creciente que cada año asume este modelo.

La implementación del CMI, en Cuba, poco a poco se está ubicando en el contexto empresarial. Ya son varias las implementaciones del CMI que existen en las empresas cubanas que son una muestra de la aceptación del modelo de referencia. Los teóricos cubanos han ido buscando los puntos de contacto con las regulaciones estatales y son varios los artículos y trabajos respecto al tema. En el caso de las empresas cubanas con experiencia en este tema se destacan: GET-Varadero, SEPSA-Cienfuegos (2004), IZAJE-Cienfuegos (2006), EMPET (2007), DCH (2008), CONAS (2008), Universidad de la Villas (Pérez-García, 2013), MINTUR Baracoa (Peñalver, 2013), Consultoría Económica CANEC SA (2016), entre otras.

Los modelos sobre el CMI consultados (Anexo 1) evidencian la existencia de un conjunto de elementos comunes en cualquier proceso de aplicación de esta herramienta para el CG. Los mismos están en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma (Ronda, 2004), los más comunes son:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.
- La determinación y diseño de los indicadores
- La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico (Anexo 2) es el aporte conceptual más importante del CMI, porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del CMI. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los FCE para la entidad.

El poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de GEE:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: como orientarse al cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad,

enfatar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.

2. El sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los FCE.

Como se puede apreciar, cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados, lo que permite aseverar que no existe modelo universal a ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las empresas. Los modelos tradicionales no observan la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos, lo que afecta la implementación efectiva, centrándose excesivamente en la fase de formulación y planeación.

Los pasos que han logrado mayor generalización y empleo en los modelos analizados son: las estrategias, el diagnóstico estratégico, los objetivos estratégicos y la misión, la implementación y el control, también la evaluación permitió establecer que el análisis DAFO se ha mantenido común en todos y cada uno de ellos. Lo anterior demuestra que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas es un paso imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

Por otra parte, se considera importante, a pesar de valorarse solamente en uno de los modelos estudiados, incluir mediciones de gestión del conocimiento por considerarlo relevante para este tipo de organización que aspira a convertirse en gestora del conocimiento considerando esencial el capital intelectual para mejorar el desempeño de la organización y lograr ventajas competitivas sostenibles según criterios de Rodríguez, Aibar y Portela (2017).

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado se concluye que ninguno de los modelos analizados es coherente para su implantación efectiva en la

organización CANEC Guantánamo, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo específico que garantice dicho objetivo.

Capítulo II

CAPÍTULO II. Elementos metodológicos para la aplicación del CMI

2.1. Fundamentos para la aplicación del CMI

Los elementos abordados en el capítulo I constituyen la base para la propuesta realizada por el autor de la presente investigación, basada en un procedimiento que tiene como propósitos principales:

- Establecer en la CANEC Guantánamo un CMI que permita que la misma ponga en práctica la estrategia a largo plazo.
- Seleccionar un conjunto de indicadores que contribuyan a la medición de los resultados de la organización.
- Dotar a la CANEC Guantánamo de una herramienta, que facilite la evaluación de forma oportuna y adecuada, para el desempeño empresarial.
- Contribuir, de forma proactiva al CMI de la empresa mediante el proceso de mejora continua.

Al aplicar determinadas técnicas o herramientas previamente es necesario asegurar la solidez de sus bases según reafirman Cobo (2014), Auquilla (2014) y González (2014). Para el procedimiento propuesto, se precisan cumplir ciertas condiciones que constituyen el punto de partida entre las que figuran:

- Premisa 1: la premisa básica consiste en la participación de trabajadores (especialistas) con carácter multidisciplinario encaminado a transformar las relaciones de poder para alcanzar distintos niveles y diferentes formas de expresión.
- Premisa 2: se debe crear un grupo de trabajo, donde cada integrante o especialista debe tener un carácter proactivo para cumplir con la mejora continua del CMI; este equipo trabajará sobre la base de interrelaciones de cooperación y colaboración, participando en todas las secciones de trabajo para que constituya una herramienta de aprendizaje.
- Premisa 3: se debe partir de las directrices de la oficina central para lograr la alineación con las estrategias generales de la empresa.
- Premisa 4: informar periódicamente a la empresa sobre los resultados obtenidos para contribuir al proceso de mejora continua de la misma.

El objetivo del procedimiento es establecer los pasos necesarios para aplicar el CMI en CANEC Guantánamo. Las características del procedimiento son susceptibles de perfeccionar. Por tanto, el proceder de todos los pasos descritos debe cumplir con los siguientes principios:

- Integral: parte de un enfoque holístico, utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
- Balanceada: garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
- Estratégica: relaciona los objetivos estratégicos entre sí y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
- Simple: la complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y la estrategia de la organización
- Concreto: refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
- Causal: el mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

2.2. Procedimiento para la aplicación del CMI contextualizado

Para la realización de este procedimiento se revisaron 33 modelos de dirección estratégica de varios autores y a continuación, de una manera más detallada, se muestran los pasos para la aplicación del CMI, basado en los modelos de Ronda (2004), Peñalver (2004), Muñiz y Monfort (2005), Kaplan y Norton (2009), Adilson (2008) y Soler (2009), haciendo énfasis en los modelos de Peñalver (2004), Adilson (2009) y Soler (2009) ya que están adaptados a la realidad cubana.

El procedimiento propuesto se estructura en siete pasos (figura 2) que facilitan la retroalimentación y el ajuste como vías para obtener los resultados deseados.

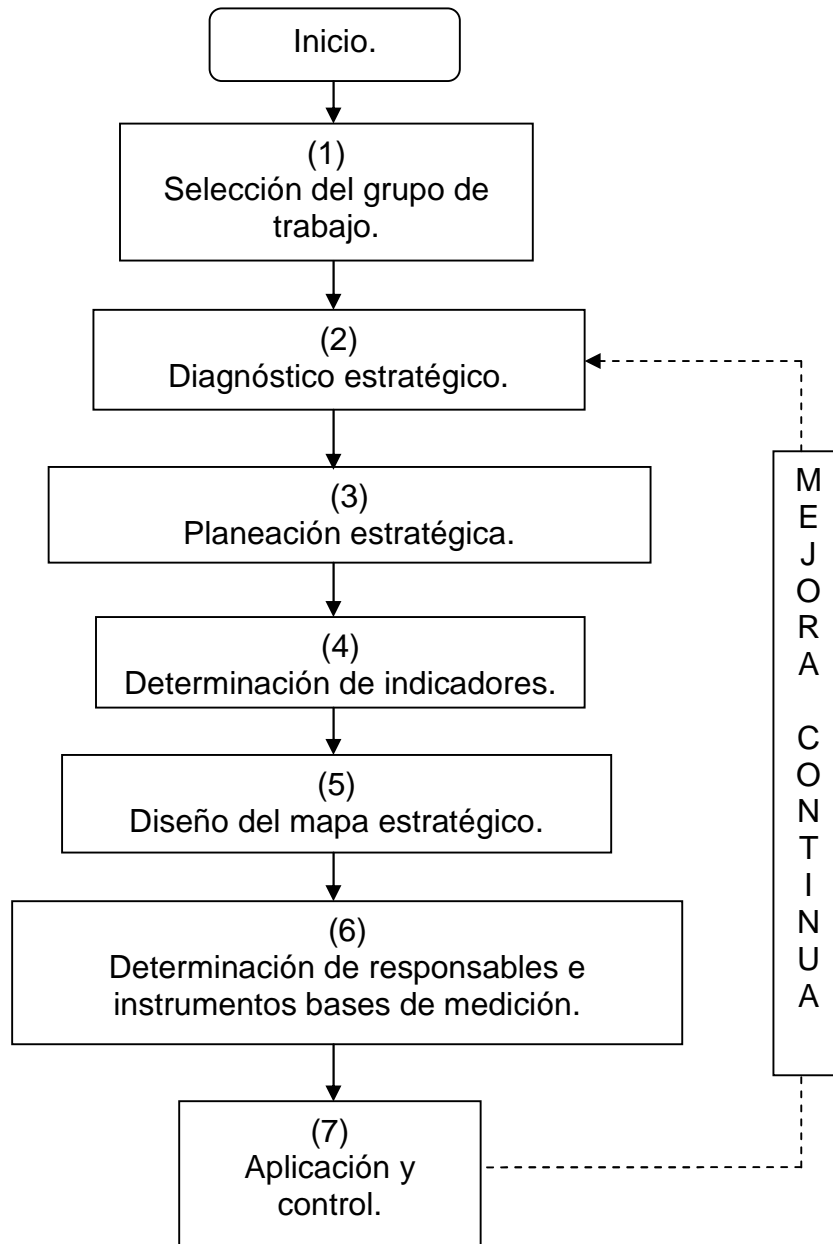


Figura 2: algoritmo para la aplicación del CMI

Fuente: elaboración propia

Paso 1. Selección del grupo de trabajo

Es importante que la implantación del CMI se realice desde los altos estamentos de la empresa para así lograr un mayor impulso en el cumplimiento de las estrategias, pero como la GEE, está basado en el poder de la gente (Betancourt, 2002), se debe unir a los trabajadores, delegar y trabajar en equipo (Nogueira & Medina, 2003; Grandales, 2013).

Según Nogueira (2014), el proceso de diseño de la estrategia resulta crítico para el desenvolvimiento de una organización y la obtención del éxito. Estudios realizados evidencian que sólo el 10% de las estrategias diseñadas se logran implementar, debido a: falta de comunicación; no hacer partícipes de las mismas a todos los trabajadores de la empresa; y carencia de herramientas de gestión que permitan transformar la estrategia en acciones y resultados del día a día.

La aplicación de las estrategias requiere la alineación de todos los trabajadores para que contribuyan a su implantación; así como la medición e impacto que tendrán las actividades desempeñadas por los mismos, incrementando el sentido de pertenencia según Kaplan y Norton (2001 y 2008) y Grandales (2013), con esta participación reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales (Anthony, 1990; Zaldívar, 2018).

Con las premisas antes mencionadas, se debe crear un grupo de trabajo preparado técnicamente con el objetivo de aplicar el CMI, tomando los criterios de Dalkey & Helmer (1963) y Furniel & Pelegrín (2016), como se expone a continuación:

- Información requerida: características y trayectoria de los candidatos que integrarán el grupo de trabajo.
- Técnicas a emplear: revisión documental y encuesta.

Para la selección del grupo de trabajo que participará en la aplicación del CMI, se realizarán indagaciones, a todos los trabajadores, para escoger a aquellos que posean requisitos de conocimiento, experiencia y voluntad de participar. Este grupo de especialistas son los que propiciarán la información necesaria para la evaluación de los restantes pasos del CMI tomando en consideración las siguientes categorías:

- Miembros del consejo de dirección del centro con conocimiento de CMI, que puedan emitir criterios sobre las cuatro perspectivas a considerar y a la vez, puedan evaluar posibles factores del entorno que influyan en el objetivo de la investigación planteada.
- Profesionales con años de experiencia en la actividad y responsables del diseño y aplicación del proceso de PE en el centro.

Para determinar el número óptimo de especialistas a seleccionar se tomará en consideración lo planteado por Dalkey & Helmer (1963) y Furniel & Pelegrín (2016) referente a que este valor debe oscilar entre 15 y 30, tal y como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Número óptimo de especialistas

Cantidad de especialistas seleccionados	Error de la decisión que se tome como resultado de la evaluación de la investigación (%)
10	10
15	5
20	2.5
30	1

Fuente: tomado de Dalkey & Helmer (1963) y Furniel & Pelegrín (2016).

Salida: seleccionado el grupo de trabajo.

Luego de la creación del grupo de trabajo, en secciones de trabajo se procede al estudio de la organización.

Paso 2. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico se realiza con el objetivo de conocer el sistema de GEE que se aplica en la empresa para posibilitar la adaptación del modelo de planeación a los principios del CMI. Por lo que es necesario comenzar con el estudio de los documentos rectores emitidos por la empresa: la planeación estratégica y el procedimiento para la planificación de la Consultoría Económica CANEC SA (2018).

Luego, se procede determinar la posición estratégica que será la base para la formulación de los objetivos estratégicos que guiarán la actividad de la misma en los próximos años y así garantizar la proactividad necesaria.

- Información requerida: la planeación estratégica y procedimiento para la planificación de la Consultoría Económica CANEC SA (2018), actas del consejo de dirección, resultados de inspecciones y auditorías recibidas e informe de asamblea de balance.
- Técnicas a emplear: revisión documental, trabajo en equipo, tormenta de ideas, análisis sistémico, análisis 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de impactos externos e internos y matriz DAFO.

Para el diagnóstico estratégico se debe realizar una evaluación interna para intentar medir la situación de la empresa con respecto a los clientes y el mercado y un análisis externo a fin de captar como es el medio ambiente y el entorno actual e intentar vislumbrar el contexto del futuro inmediato y mediato. En este paso, según Conti (2001), se realiza un análisis sistémico, donde se identifican las fuerzas y variables actuantes que ejercen influencia o presión sobre la realidad del medio ambiente y que actúan sobre la empresa; estas variables o fuerzas deben interrelacionarse y ser interdependientes para lograr el equilibrio asegurando la supervivencia del mismo.

Se toma como base el criterio de Ronda (2003), el diagnóstico estratégico tiene tres niveles, el macroentorno, el microentorno y el interno de la organización. En el macroentorno actúan las fuerzas político – legales, económicas, tecnológicas y sociales y para su desarrollo se empleará el análisis histórico y la tormenta de ideas. El microentorno se analizará mediante las 5 fuerzas de Porter y para obtener el resultado de estos niveles se empleará la matriz de evaluación de los efectos de los impactos externos. En el nivel interno de la organización se diagnosticarán los elementos de RRHH, recursos organizacionales, recursos físicos y capital intelectual y para establecer la posición estratégica interna se propone emplear la matriz de evaluación de los impactos internos.

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de CANEC Guantánamo a través de las matrices de evaluación de los impactos externos e internos se procede a establecer su posición estratégica general utilizándose la matriz DAFO por impactos cruzados para el señalamiento de las combinaciones de mayor impacto en cualquier sentido y con ellas derivar lineamientos estratégicos para paralizar, anular, bloquear, oponerse y/o desestimular las fuerzas en contra, a la par que aumentar, fortalecer, estimular, apoyar, desarrollar o hacer más eficaz en sentido positivo. Se debe identificar la clave de la situación problemática actual, la que actúa como el elemento central de las dificultades a enfrentar.

Este ejercicio se realizará mediante el trabajo en equipo y una presentación interactiva de todos los contenidos, por la magnitud de los propósitos que se

persiguen y lo que va a representar para la CANEC Guantánamo en todas sus facetas de desarrollo. También se propone la utilización o empleo de Braintorming o tormenta de ideas que se debe elaborar mediante la interacción, proceso que ayuda a comprender el comportamiento organizacional, las necesidades que tienen todos los miembros de la misma y el efecto, causas y modificaciones que se producen.

Identificados los principales factores externos e internos que inciden en la GEE, se procede al análisis e intercambio sobre las ideas propuestas, con el objetivo de ofrecer una mayor fundamentación sobre el planteamiento realizado para acercarse al consenso del grupo sobre la presencia real o su probabilidad de ocurrencia y determinar las que son realmente importantes por su incidencia y consecuencias a partir de Cruz (2006). En consecuencia con los resultados se conforma el cuadro 1 que muestra por columnas las amenazas y oportunidades y por las filas las fortalezas y debilidades.

Cuadro 1. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Zona de poder. Estrategias ofensivas. Intentar aprovechar al máximo las oportunidades, sobre la base de las fortalezas. Ser líderes. Crecimiento. Desarrollo de productos y mercados.	Zona de protección Estrategias defensivas. Atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas. Reestructuración, diversificación, protección y apoyo de implicados, alianzas estratégicas, desarrollo de productos y mercados.
Debilidades	Zona de freno Estrategias de reorientación. Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar oportunidades. Acciones sobre debilidades. Buscar nichos.	Zona de crítica Estrategia de supervivencia. Resistir al máximo, atenuar rápidamente las debilidades. Liquidación. Fusión. Saneamiento. Reducir niveles de operaciones. Buscar nichos.

Fuente: tomado de Cruz (2006).

Se realiza un análisis de pareamiento de cada elemento fila con cada elemento columna; es decir, el impacto de la variable interna “i” sobre la variable externa “j”, buscando que combinaciones tienen interdependencia o impacto, identificándose su existencia con una escala de 1 a 5 puntos. Culminado el procesamiento de los

contrastes, se totalizan por filas y columnas las cantidades del número de reflejos considerados, lo que permitirá distinguir en cada dirección los FCE que resultan decisivos o prioritarios.

Salida: resultado de la posición estratégica.

Como resultado de la aplicación de las técnicas se caracterizará la situación actual de la gestión y los FCE de mayor impacto en dicha gestión, sugiriendo posibles compromisos estratégicos. Conocido el diagnóstico empresarial se procede al estudio de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Paso 3. Planeación estratégica

Misión y visión

Las empresas que deciden diseñar el CMI para mejorar su modelo de mando, generalmente poseen esquemas estratégicos en su GEE. Se deben tener definidos los conceptos de misión y visión de la organización. A criterio del autor, la misión y visión deben formularse por la empresa, por lo que estos elementos deben ser analizados por el equipo de trabajo para alinearse con la política de la empresa pero desde un enfoque crítico.

- Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA y resultados del diagnóstico estratégico.
- Técnicas a emplear: revisión documental, encuestas y tormenta de ideas.

En reunión con el grupo de trabajo se procede al estudio de la misión y visión de la empresa donde se aplica una encuesta para examinar detalladamente si la misión y la visión cumplen con las características e interrogantes requeridas, en caso de ser negativo se procede a comunicarlo a la alta dirección para su modificación y/o aprobación.

Con los elementos resultantes del diagnóstico estratégico, cual es la razón de ser y hacia dónde ir, se deben definir los objetivos estratégicos que se espera alcanzar.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente elemento a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión. La pregunta a responder es: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son

los logros que la entidad espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Los objetivos estratégicos son orientados centralmente por la Consultoría Económica CANEC SA y deben ser los referentes a tener en cuenta. A partir de las sesiones de trabajo con el grupo de trabajo se deben determinar armónicamente los objetivos estratégicos y que estén alineados con los establecidos a nivel nacional.

Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA y resultados del diagnóstico estratégico de CANEC Guantánamo.

Técnicas a emplear: revisión documental y tormenta de ideas.

En secciones con el grupo de trabajo se debe definir, aplicando tormenta de ideas, si los objetivos de la empresa son coherentes con el análisis estratégico de la CANEC Guantánamo y luego adoptar, armonizar o definir nuevos objetivos estratégicos que nos posibiliten cumplir con nuestra misión.

Se debe tener en cuenta que los objetivos estratégicos deben cumplir con las características siguientes:

¿Se vinculan directamente con la misión?

¿Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo?

¿Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto?

¿Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los recursos necesarios?

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones empresariales hacia los resultados, permitiendo constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del programa.

Concretados los objetivos estratégicos se procede a establecer los diferentes FCE enfocados en el cumplimiento de los mismos.

Factores críticos de éxito para cada área

El CG se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los FCE constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control.

Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA, análisis estratégico de CANEC Guantánamo, resultados del diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos.

Técnicas a emplear: revisión documental y tormenta de ideas.

El grupo de trabajo debe pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. En otras palabras, cuales son las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo la definición de programas y planes de acción y las bases para las prioridades en la asignación de recursos.

Posteriormente a la especificación de las FCE es necesario asignar las responsabilidades a cada área de resultado clave (ARC) en concordancia con los objetivos estratégicos fijados.

Áreas de resultados clave

Las ARC, son aquellas áreas que suponen una determinada prioridad en su atención por la dirección superior y en la preferencia en la asignación de recursos.

Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA, resultados del diagnóstico estratégico de CANEC Guantánamo, objetivos estratégicos y FCE.

Técnicas a emplear: revisión documental y tormenta de ideas.

Las ARC serán las que ejecutarán el CG esperado, por lo que el grupo de trabajo debe definir cuáles son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización, para ello se deben listar los procedimientos administrativos, clasificarlos y alinearlos con el cumplimiento de los FCE y los objetivos estratégicos trazados. Estos aspectos de la gestión posibilitan orientarse

en qué esferas deben obtenerse resultados y en cuales se necesita alcanzar mejores resultados.

Salida: definición de la misión, visión, los objetivos estratégicos, FCE y las ARC.

Después de definida la misión y visión e identificados los objetivos estratégicos, los FCE y las ARC, es necesario establecer qué se pretende controlar en dichas áreas.

Paso 4. Determinación de indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado, de forma tal que pueda ser medido. La semántica de definición de los objetivos estratégicos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a dónde se quiere llegar.

- Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA, análisis estratégico de CANEC Guantánamo, objetivos estratégicos, FCE y ARC.
- Técnicas a emplear: revisión documental, trabajo grupal, análisis estadísticos y diseño de instrumentos de evaluación integral (indicadores) para el CMI.

Para el desarrollo de este paso es necesario, que el grupo de trabajo seleccione, mediante tormenta de ideas, los indicadores estratégicos para las diferentes ARC, tomando como base la revisión de PE de la Consultoría Económica CANEC SA, los objetivos estratégicos y los indicadores límites y de resultado. El resultado de este paso suele ser una mezcla equilibrada entre:

- Indicadores físicos y monetarios.
- Información interna y externa.
- Información a mediano y corto plazo.

Una vez definidos los indicadores es necesario precisar las fórmulas de cálculo de los indicadores seleccionados, así como deben establecerse los estándares para la realización de las comparaciones, monitoreo y representación gráfica; lo ideal es comparar con:

- Valores históricos registrados.
- Metas trazadas.

- Valor de las mejores prácticas (Benchmarking).

La información se podrá presentar en tablas, gráficos o en textos, el objetivo es que permita una rápida interpretación del tema en cuestión. Seguidamente es de suma importancia, para garantizar la integralidad del CMI, que se defina el encadenamiento vertical de los indicadores de acuerdo a los procesos y estructura. Se debe clarificar con exactitud cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la organización.

Pasos básicos para la construcción de indicadores:

1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.

Antes de comenzar a construir un conjunto de indicadores de desempeño, se debe tener muy claro que la medición del desempeño requiere haber pasado por un proceso de planeamiento, que facilite conocer qué es lo que voy a medir y lo que resulta conveniente. Entonces, se desarrollarán los indicadores si las definiciones estratégicas básicas de la organización están claras: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción.

2. Establecer la relación con las ARC.

Las ARC son las que medirán los resultados que se necesitan monitorear a lo largo de todo el proceso de producción o servicio, para generar el resultado esperado.

3. Formular el indicador para medir el producto o servicio y describir la fórmula de cálculo.

El nombre del indicador debe ser lo más ilustrativo posible sobre lo que se quiere medir, y la fórmula debe permitir informar sobre los parámetros o variables que se están midiendo.

4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.

La aplicación de los criterios de validación apunta a contar con un conjunto de indicadores balanceados, que permitan satisfacer criterios técnicos y necesidades de información de los usuarios y deben cumplir al menos con los siguientes criterios:

- Estar vinculados a la misión.
- Medir resultados intermedios y finales.

- Ser mensurables.
- Los datos deben ser válidos y confiables.
- Tener identificados a los responsables por su cumplimiento.
- Estar dirigidos a prioridades que reflejen una gestión integrada (ámbito de eficiencia, eficacia, calidad y economía).
- Útil para el personal, clientes internos y externos, interesados, y hacedores de políticas.
- Ser pertinentes, relevantes, homogéneos, independientes, integrales, oportunos, controlables, participativos, entre otros.

5. Recopilar los datos.

Los datos pueden provenir de distintas fuentes:

- Información contable-presupuestaria.
- Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal.
- Encuestas, estudios especiales.
- Benchmarking, etc.

6. Establecer el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.

Los objetivos estratégicos expresan el nivel de desempeño a alcanzar, se vinculan a los indicadores y proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Características generales:

- Especifica un desempeño medible.
- Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento.
- Debe ser realista y financierables, pero representar un desafío significativo.

Para identificar las metas se pueden considerar los siguientes elementos:

- Desempeño histórico.
- Línea base (presupuesto).
- Objetivos definidos.
- Desempeño logrado en instituciones similares, procesos o programas.

7. Señalar la fuente de los datos.

Pueden provenir por ejemplo de:

- Registros de la institución (posibles de auditar).

- Estadísticas oficiales.
 - Encuestas (realizadas por entes externos).
8. Establecer supuestos.

Los supuestos son:

- Aspectos no controlables por la institución.
 - Variaciones del tipo de cambio, o de determinados precios que pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc.
 - Aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad que puede alterar la programación.
 - Flujo de recursos internacionales, etc.
9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios.

El monitoreo de los indicadores es el proceso que permite ir chequeando el comportamiento de éstos en alguna frecuencia determinada, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc. El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que posibilita evaluar, o sea decir si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado o no está dentro de los parámetros considerados. Este proceso de evaluación será el que finalmente permitirá tomar decisiones, comunicar e informar.

10. Comunicar e informar el desempeño logrado.

La comunicación e información del desempeño logrado, es un tema clave, que está relacionado con la elaboración de informes. Los sistemas de monitoreo y evaluación deben reportar información a varios usuarios.

Premisas para la confección de indicadores:

- Los indicadores deben informar sobre las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional.
- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial y que ayude a captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- El conjunto de indicadores debe cubrir las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, calidad y economía.

- Los indicadores deben facilitar el conocimiento del desempeño de los procesos (resultados intermedios) para identificar los cuellos de botella, las demoras y tiempo de “cola”, y el ciclo de maduración del servicio (tiempo de resolución desde el inicio de un trámite hasta su resolución).
- Los indicadores deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales.
- El número de indicadores que se construya debe ser capaz de ser utilizados y controlados.

Salida: determinados los indicadores.

Para ayudar a la organización, estructuración y gestión del proceso estratégico de forma alineada se debe confeccionar un mapa estratégico que es el aspecto aglutinador del conjunto de indicadores estratégicos definidos por objetivos estratégicos en correspondencia con las ARC y perspectivas para lograr una relación causa efecto que permita valorar el desarrollo de la gestión.

Paso 5. Diseño del mapa estratégico

La visión empresarial junto a la estrategia general, son los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico que es la piedra angular del CMI, por tal razón la visión debe ser explícita, para que sea compartida por los miembros de la organización.

- Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA, objetivos estratégicos, ARC e indicadores.
- Técnicas a emplear: revisión documental, trabajo grupal.

Para el desarrollo de este paso, el grupo de trabajo debe tener en cuenta que el mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas empresariales que narran el actuar estratégico de una organización, su confección es la traducción de la visión y la estrategia recomendándose que dicho planteamiento exprese claramente lo que se quiere lograr en las áreas económicas, en las de clientes, en las de procesos internos y cuál será la postura empresarial respecto a su personal. De esta forma será más fácil ubicarse en lo que se desea lograr y declarar.

Guía para la confección del mapa estratégico.

- Determinar las perspectivas empresariales.

Se seleccionarán las perspectivas para la confección del mapa estratégico en el siguiente orden: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

- Determinar las estrategias genéricas por perspectivas.

Generalmente las estrategias genéricas están ligadas a las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, relacionándose con los procesos de operación, de gestión de clientes, de innovación, de proyección social, de competencia, de las tecnologías de la Información y el clima laboral.

- Determinar los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales.

La determinación de los objetivos e indicadores estarán relacionados con el tipo de perspectiva y su ubicación estará en función de su causalidad. En los mapas estratégicos los objetivos relacionados a la perspectiva financiera y de clientes son considerados como de resultados y sus indicadores son también denominados KPI (Key Performance Indicator o Indicador de resultado). Los objetivos relacionados con las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento son considerados palancas y sus indicadores también se denominan KPD (Key Performance Driver o Indicadores Guías).

- Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales.

El CMI es un modelo de GEE que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas de valor de cada perspectiva. En el diseño del mapa estratégico y para la determinación de los objetivos estratégicos, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva.

- **Perspectiva financiera**

El primer paso para determinar los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera es responder a la pregunta: ¿Qué espera de la empresa el estado?

En la perspectiva financiera se aporta valor cuando los indicadores de rendimiento al menos se corresponden con las tasas tradicionales del segmento de la industria evaluada y en la actualidad se emplean indicadores como: correlación salario

medio productividad, utilidad antes de impuesto por valor agregado bruto, entre otros.

- **Perspectiva de clientes**

Esta perspectiva tiene en cuenta lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con los clientes y responde a la pregunta ¿qué esperan de la empresa los clientes?

El resultado de los atributos del servicio, su imagen y las relaciones son aspectos que percibe el cliente y lo resume en su satisfacción o no. Las estrategias que se desarrollan como parte de los procesos internos de la empresa se verán reflejadas en esta perspectiva.

Los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a los resultados que reciben los clientes y la sociedad, donde se reflejan mediciones sobre la satisfacción de los productos (servicios) y el aumento de clientes por nuevas oportunidades de mercado.

- **Perspectiva de los procesos internos**

La organización debe identificar mediante investigaciones y trabajos grupales en qué procesos internos se debe ser excelente para satisfacer los requerimientos expresados en la perspectiva de los clientes (propuesta de valor). La perspectiva interna debería reflejar el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas de la organización involucradas en adicionar valor al cliente.

Todas las metas de la organización tienen que desplegarse a la unidad, departamento o grupo, que están influenciadas por las acciones de los empleados. El CMI abarca un mayor espectro cuando hacen énfasis en los procesos operatorios, los de gestión comercial, los de innovación y los de gestión social. En los últimos años se ha incluido a esta cadena los aspectos de la responsabilidad social que son considerados a partir del impacto que tienen las empresas con la sociedad donde desarrollan sus actividades.

Este último proceso es muy conveniente para las empresas cubanas pues existen nuevas regulaciones difíciles de ubicar en el contexto empresarial que pueden quedar aisladas y no cumplir el cometido para el que fueron diseñadas. Para la determinación de los objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos

internos se deben tener en cuenta las acciones o temas estratégicos relacionados a la gestión operativa y a la gestión de clientes.

Gestión de clientes

Las actividades de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son sus objetivos fundamentales. Se identifican cuatro grupos de acciones fundamentales de la gestión de clientes que son:

- Selección de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Retención de clientes.
- Aumento de clientes.

Todas estas actividades están relacionadas a la propuesta de valor que es necesaria. Los objetivos e indicadores relacionados con el tema de clientes deben estar ligados a la investigación de expectativas, a las quejas de los clientes, a las reclamaciones y al posicionamiento de la organización en el mercado.

- **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores estratégicos para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta perspectiva es la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas. Esta infraestructura es para lograr el aprendizaje organizacional y está soportada en tres categorías:

- Habilidades humanas (Competencia).
- El clima laboral.
- La infraestructura tecnológica.

Competencia

Al convertirse la competencia humana en la principal ventaja competitiva, se pone de manifiesto cómo aumentarla. El paso de la era industrial a la era del conocimiento, pone de manifiesto el cambio en la forma de contribuir a la organización. Paulatinamente el trabajo rutinario ha sido automatizado y el éxito radica en poder mejorar continuamente, para esto se requiere de la participación activa de los empleados que están más cerca de los procesos y de los clientes. Estas declaraciones llevan a medir la competencia de las personas para

determinar las brechas existentes y determinar los planes de entrenamiento. Los objetivos ligados al aumento de competencia y su medición deben ser especificados en todas las organizaciones. Existen empresas donde la competencia se mide a partir de las acciones de capacitación provocando una discontinuidad en la organización. La medición de la competencias permite conocer las brechas entre lo que se sabe y lo que debe saberse y de ahí deben salir las acciones de capacitación.

Infraestructura tecnológica (TIC)

No será suficiente tener empleados capacitados y motivados, para mejorar continuamente; se requiere disponer de la información sobre los clientes, de los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Es importante también que los empleados tengan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto o servicio que acaban de producir o prestar. Sólo si los empleados disponen de esta retroalimentación se puede esperar mejoras continuas.

Clima laboral

Aún los empleados especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados. Aspectos como el liderazgo, las condiciones de trabajo, la motivación de los empleados son cuestiones a evaluar en esta proposición de valor.

Salida: diseño del mapa estratégico.

Una vez confeccionado el mapa estratégico se debe determinar los responsables de las estrategias funcionales así como los instrumentos bases de medición.

Paso 6. Determinación de responsables e instrumentos bases de medición

- Información requerida: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA, objetivos estratégicos, FCE, ARC, indicadores y mapa estratégico.
- Técnicas a emplear: revisión documental, trabajo grupal.

Una vez culminado el diseño del mapa estratégico, el grupo de trabajo debe asignar los responsables de hacer cumplir cada FCE y a la vez como se definen los instrumentos que servirán de base para la medición de los resultados.

Salida: determinados los responsables de la gestión de los FCE e instrumentos bases de medición.

Una vez concluido este paso, se procede a la aplicación del CMI y evaluar los resultados.

Paso 7. Aplicación y control del CMI

- Información requerida: mapa estratégico, FCE, responsables de la gestión de los FCE e instrumentos bases de medición.
- Técnicas a emplear: análisis documental.

En este paso, una vez diseñado el CMI, se procede a la aplicación del mismo, que consiste en poner en marcha el proceso de medición de los objetivos establecidos, comunicando sus resultados a los autorizados por las vías establecidas. De esta forma los resultados estratégicos estarán comunicados a toda la organización, lo que permitirá tomar a tiempo las medidas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas. El uso de la Intranet ayuda mucho en este sentido, como canal de comunicación.

La aplicación del plan estratégico y de los procesos requiere un control continuo por parte de la alta dirección de la organización. Este control se debe realizar mediante la evaluación continua de resultados de los indicadores de gestión y el análisis de datos, para tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora continua de forma oportuna.

Para aplicar el CMI se necesita:

- Establecer un sistema de control documentado.
- Poseer un CMI que se adapte a las características de la organización.

Tanto el sistema de CG, como el CMI deben modelarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto. El esquema de control de tareas funcionales es necesario determinarlo, pues es la forma de llevar a las líneas de trabajo las estrategias concebidas en los estratos superiores de las empresas.

El CMI es un modelo para la GEE y debe tener un control estratégico. El hecho de que puedan evaluarse indicadores a mediano plazo como son los indicadores correspondientes a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, no garantiza que

se trabaje en el largo plazo. Es necesario que se evalúen periódicamente si las condiciones del entorno han cambiado y el CMI puede ser una herramienta que auxilie al controlador en esta función. En este momento, se considera que es oportuna la comunicación a los trabajadores ya que están definidos los objetivos estratégicos, indicadores, entre otros.

Este ciclo se cierra con la revisión por parte de la dirección, donde se evalúa la adecuación, la eficacia y la conveniencia del sistema de gestión y se produce información de entrada para la mejora continua, pero también para iniciar un nuevo ciclo de PE. Es conveniente que la revisión por la dirección se realice anualmente y de forma previa este proceso se actualice.

Un importante insumo en la revisión por la dirección son los resultados de los indicadores de gestión que permitan:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Analizar las tendencias en el desempeño de los procesos.
- Obtener información confiable de la retroalimentación del cliente y las partes interesadas.
- Conocer el desempeño en la seguridad y salud ocupacional, seguridad de la información y otras gestiones de las organizaciones.
- Tomar decisiones para la mejora continua.

Es necesaria una retroalimentación o mejora continua para la reevaluación de la aplicación, conocer dónde están las dificultades, los fallos, los recursos inutilizados, para planificar nuevamente teniendo en cuenta los errores anteriores.

Capítulo III

CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en CANEC Guantánamo

3.1. Caracterización de la entidad

La Consultoría Económica CANEC SA fue fundada el primero de octubre de 1992 por la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), como consecuencia de la autorización del Consejo de Ministros y el Ministerio de Planificación y Economía para la ejecución del proyecto de consultoría, integrada esencialmente por personal jubilado de amplia experiencia de trabajo y de capacidad ética y profesional demostradas, que constituye hoy la fuerza consultora mayor del país.

El 18 de febrero de 2004 es constituida como una sociedad mercantil de capital 100% cubano bajo la modalidad de sociedad anónima, por acciones nominativas, siendo su socio mayoritario la ANEC, con personalidad jurídica independiente y capital propio, estando en la actualidad subordinada en su gestión, a la Organización Superior de Dirección Empresarial CAUDAL S.A a partir de Junio del 2016. Se rige por los preceptos del código de comercio y las leyes concordantes de la República de Cuba, para prestar servicios de consultoría económica y auditoría, a personas jurídicas y naturales, cubanas y extranjeras.

En el mes de Abril de 1996 surge la UEB CANEC Guantánamo y en el mes de Marzo del 2004 se convierte en una sucursal "CANEC Guantánamo".

La CANEC Guantánamo, ubicada en Paseo número 910 entre Ahogados y el uno Oeste, es una sociedad mercantil que se dedica a realizar asesoría económica, investigaciones, impartir cursos y conferencias, orientadas a las necesidades de los clientes en lo referente a prestar servicios de consultoría económica para contribuir a elevar la calidad de los controles económicos y la eficiencia del sistema empresarial del país.

CANEC Guantánamo cuenta con un prestigio ganado durante más de 20 años dedicados al servicio de consultoría y auditoría a las empresas e instituciones, y emplea mayoritariamente a especialistas en las diferentes disciplinas de las ciencias económicas, contables, financieras, comerciales y otras afines, que

cuentan con el más alto nivel profesional y extensa experiencia práctica y que son seleccionados en base a los requisitos para el ingreso y sistemáticamente evaluados en su desempeño.

Es política de CANEC Guantánamo trabajar por la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, disponiendo de un capital humano competente que ofrece los servicios de consultoría y auditoría, mediante el eficaz funcionamiento de un sistema de gestión conforme con las normas y las legislaciones aplicables, comprometido con la mejora continua, la preservación de la seguridad y salud de sus trabajadores.

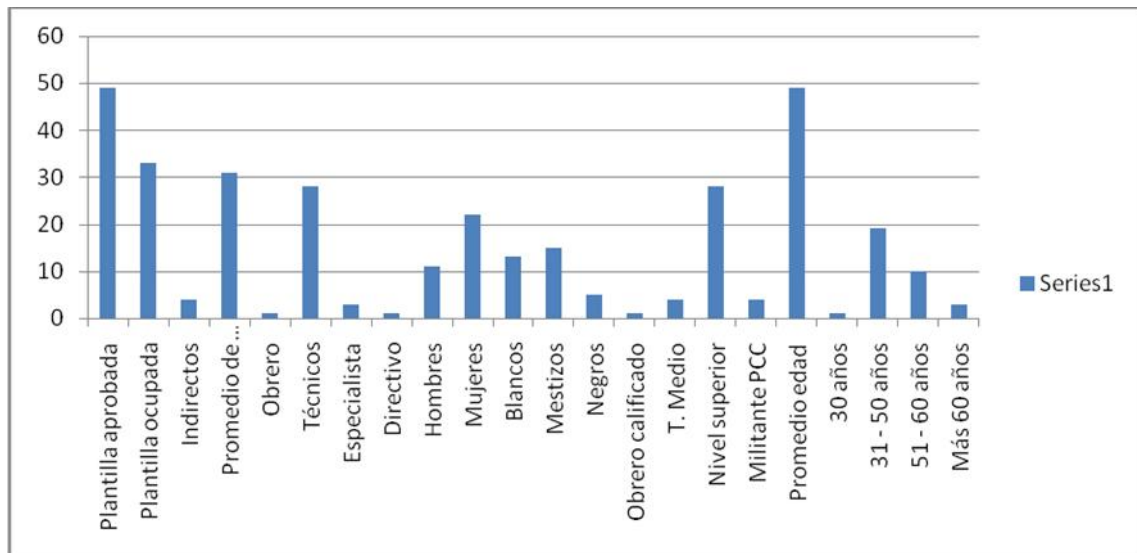
Es una organización de prestigio, en perfeccionamiento empresarial, con alto reconocimiento, donde sus integrantes son parte activa de la ANEC. Se distingue, además, por ejecutar acciones de impacto social, sin ánimo de lucro y garantizar la inserción de profesionales altamente calificados en el trabajo económico. La entidad es identificada por la amplia cartera de servicios económicos que presta y la calidad certificada, que da respuesta a las necesidades de los clientes y facilita la mejora de su desempeño.

La experiencia de sus profesionales y la presencia en todo el territorio nacional, permite emprender proyectos de mayor alcance y disponer de capacidad de respuesta para dar solución a la vez, a diferentes requerimientos del cliente y también la atención, en un mismo período, de un profesional a diferentes clientes. Contribuyen a la implantación del modelo económico de nuestro país.

CANEC Guantánamo cuenta con una plantilla de capital humano aprobada de 49 trabajadores, estando ocupada por 33 que representa el 67 %, con cuatro indirectos que significan el 12 % del total, el promedio de trabajadores acumulado es de 31. Por categoría laboral un obrero, 28 son técnicos, tres especialistas principales y un directivo, por sexo 11 hombres y 22 mujeres. Su composición étnica, 13 son blancos, 15 mestizos y cinco negros. De los 33 trabajadores, uno es obrero calificado, cuatro son técnico medio y de nivel superior 28. Del total de trabajadores 4 son militantes del PCC y el promedio de edad es de 49 años, al

tener 19 trabajadores de 31 a 50 años de edad, de 51 a 60 años 10, más de 60 años 3 y uno con 30.

Grafico 1. Análisis de capital humano



Fuente: elaboración propia a partir de la información de capital humano.

La CANEC Guantánamo tiene un colectivo con más de 25 años en la actividad económica, sus especialistas tienen conocimiento de los sistemas y procedimientos contables y ha realizado diferentes proyectos en el proceso inversionista y estudios de pre inversión. Los trabajadores tienen posibilidades de desarrollo profesional con el nivel de actualización que se les brinda y también gozan de sistemas de pagos que permite devengar salarios superiores a la media nacional.

La caracterización de los recursos humanos se realiza en función de aquellos elementos que puedan aportar información relevante para analizar los estados de las estrategias o acciones vinculadas con los objetivos estratégicos, de los cuales se desprenden a su vez la potencialidad del capital humano.

En cuanto al perfil de puestos y personas está en correspondencia con las labores que se realizan en la entidad, lo que sugiere una buena división del trabajo con alto nivel de especialización, motivado porque el personal que se contrata es altamente calificado y en especialidades a fines al perfil económico, con la

salvedad de que está en general envejecido y constituye un riesgo a mediano plazo.

Se cuenta con el diagnóstico de las necesidades de capacitación para cada persona en la entidad a todos los niveles, donde se han realizado varias acciones de capacitación al respecto, lo que posibilita contar con un personal más idóneo y con las competencias necesarias para un mayor desempeño en su puesto laboral. La entidad posee 29 computadoras, de las cuales una se utiliza en el área de mercadotecnia para la reproducción del producto final, la revisión de contratos a clientes y otros trabajos profesionales, una en la actividad de gestión de capital humano, dos para el trabajo de la dirección, dos en el área económico-administrativa, una para el grupo de gestión de calidad, dos para los especialistas principales de las áreas ejecutivas, dos como servidores físicos los cuales están virtualizados, una en informática, 12 autorizadas en casa de los auditores y consultores y cinco guardadas por falta de locales.

Todo el personal que utiliza estos medios tiene los niveles de conocimientos necesarios para el trabajo que realiza, la sucursal posee cuentas personalizadas de correo electrónico nacional, la cual es de uso exclusivo del personal de oficina, la plataforma utilizada es Microsoft Windows siete. Las principales aplicaciones que se utilizan son: el sistema contable VERSAT SARASOLA, el paquete de herramienta de Microsoft Office, finanzas al día, el Protrack que lleva el proceso productivo de la sucursal, en la dirección el sistema de planes de trabajo y la Intranet.

La CANEC Guantánamo tiene identificados los diferentes nichos de mercado en los cuales opera. Nuestra provincia cuenta con un número mayor de unidades presupuestadas, que de entidades del sector empresarial, mediante el sistema de gestión de la calidad se conoce la opinión autorizada de los clientes sobre su estado de satisfacción y conformidad con los servicios, en correspondencia con lo que establece la ISO 9000/2000 y la tendencia de este indicador es creciente en el último año. Los clientes son cada vez más exigentes por lo que solicitan servicios

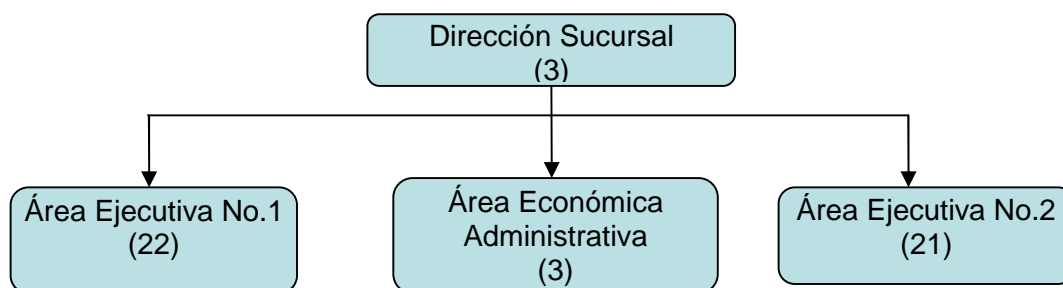
más integrales y complejos provocando un proceso de negociación y contratación más riguroso.

En la provincia los principales competidores son: la Universidad de Guantánamo, empresa de Seguros Nacionales y la Contraloría General de la República, pero los mismos no poseen la infraestructura, cantidad y diversidad de servicios que prestamos, teniendo como debilidad que la entidad no opera en divisas, lo cual nos imposibilita llegar a todos los clientes potenciales. Los principales proveedores son la Corporación Copextel y CIMEX ya que solamente utilizamos como insumo materiales de oficina, los cuales se han deteriorado debido a la disminución de las importaciones.

La CANEC Guantánamo no se encuentra directamente entre los sectores priorizados, pero estamos llamados para contribuir a elevar la calidad de los controles económicos y la eficiencia del sistema empresarial del país con la implementación de los lineamientos de la política económica y social ya que nuestros servicios constituyen base fundamental dentro del CG.

El siguiente esquema presenta la estructura organizativa de la misma.

Esquema 1: Estructura organizativa de la CANEC Guantánamo.



Fuente: elaboración propia

La CANEC Guantánamo está constituida por la dirección, dos áreas ejecutivas y una de apoyo o funcional. La misma es la rectora de todo el sistema en el territorio y como tal brinda sus servicios a empresas radicadas en la provincia de Guantánamo. Su sede se encuentra ubicada en el municipio cabecera y no cuenta con representación en los restantes municipios, por lo que de obtener contratos en esas localidades el personal debe trasladarse hacia ellas.

Tabla 3. Principales resultados económicos en el período 2014-2018.

No.	Indicadores	UM	2014	2015	2016	2017	2018
1	Ingresos totales	Mcup	1884,3	1662,86	1232,91	1368,20	1242.95
	Auditoria	Mcup	356,5	435,22	368,01	342,47	431.64
	Contabilidad	Mcup	1527,8	1227,64	864,9	1025,73	811.31
	Ingreso área mixta	Mcup	1027,1	833,29	662,59	714,59	619.34
	Ingreso contabilidad	Mcup	857,2	829,57	570,32	653,61	623.61
2	Promedio trabajadores	Uno	36	34	28	31	34
3	Salario total	Mcup	529,2	477,93	388,95	429,64	373.31
4	Salario Medio Mensual	Peso	1224,92	1171,39	1157,58	1115,00	914.97
5	Costo por peso de salario	peso	0,2808	0,2874	0,3154	0,3139	0.3003
6	Costo por peso de salario por VAB	peso	0,2878	0,2946	0,3241	0,3204	0.3073
7	Gastos totales	Mcup	732,84	659,19	549,26	569,28	503.63
8	Costo por peso de ingreso	Peso	0,3889	0,3964	0,4286	0,4143	0.4052
9	Productividad por VAB	Peso	51065	47719	42857	43254	35729
10	Resultado	Mcup	1151,45	1003,67	683,65	804,70	739.32
11	Correlación salario medio / productividad	Peso	0,8793	1,0234	1,1003	0,9886	0.9549
12	Rendimiento del salario	Peso	3.56	3.48	3.17	3.18	3.33

Fuente: elaboración propia a partir de los informes de balance anual.

Como se observa en la tabla anterior, la CANEC Guantánamo experimentaba un crecimiento ascendente hasta el año 2014 y a partir de ese momento comenzó un decrecimiento en los indicadores económicos debido a cambios en el entorno lo que denota, entre otros elementos, una deficiente gestión.

La Consultoría Económica CANEC SA tiene identificado un proceso de PE que se lleva a cabo para un periodo de tres años, con la participación de los miembros de la junta nacional de directores donde se definen los aspectos de Identidad,

valores compartidos, misión, visión, objetivos, análisis estratégico y selección de estrategias.

Se tiene identificado un proceso para el análisis estratégico, que luego sirven para determinar las acciones necesarias para su manejo adecuado, los cuales se exponen a continuación:

1. Para implementar las estrategias seleccionadas la junta directiva realiza un análisis de los procesos que permiten alcanzar los objetivos, teniendo como resultado el mapa general de proceso (Anexo 3).
2. Luego cada jefe de proceso, de conjunto con sus subordinados, elabora el mapa de responsabilidades de las unidades organizativas, que permiten conectar los procesos con las áreas y los objetivos, y definir los indicadores para poder controlar su cumplimiento.
3. Con estos indicadores, la junta directiva elabora el mapa estratégico (Anexo 4), que contiene las relaciones de causalidad entre los objetivos y sirve de base a la planeación operativa.
4. A partir del mapa estratégico se elabora el CMI (Anexo 5), herramienta que permite traducir la estrategia en un conjunto de indicadores que posteriormente facilitan controlar su cumplimiento.
5. La estrategia se aprueba y pone en vigor a través de la resolución del director general, el cual se comunica a través de los canales establecidos en el manual de comunicación.
6. Cuando resulte necesario introducir cambios en la PE antes de concluir el periodo para el que se elaboró, estos deben consultarse a la junta nacional de directores. Para su actualización se siguen los mismos pasos establecidos desde 1 hasta 5.
7. El seguimiento y control de su cumplimiento se realiza a través de todos los mecanismos de control estratégico, que se integran en la revisión por la dirección del sistema de gestión a ejecutarse en el balance anual de la consultoría, y aportan información necesaria para la toma de decisiones, respecto a la necesidad de la introducción de cambios.

3.2. Resultados de la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en CANEC Guantánamo

Paso 1. Conformación del grupo de trabajo

Para la conformación del grupo de trabajo se realizaron indagaciones, que abarcaron a todos los trabajadores de CANEC Guantánamo, donde se tomó en consideración a aquellos que habían recibido capacitación acerca del tema o que, por su desempeño y experiencia pudieran aportar a la aplicación del CMI y que tuvieran disposición a participar en dicho proceso.

El grupo de trabajo quedó compuesto por 15 especialistas, donde; seis son los miembros del consejo de dirección, tres invitados permanentes al consejo de dirección (PCC, sindicato y ANEC) y seis trabajadores. Este grupo cuenta con una experiencia profesional de 29.8 años promedio de tiempo de trabajo, de ellos 6.7 en CANEC Guantánamo, 13 son de nivel superior y dos técnicos medio.

Salida: conformado el grupo de trabajo (Anexo 6).

Paso 2. Diagnóstico estratégico

El grupo de trabajo, luego del estudio de la PE y procedimiento para la planificación de la Consultoría Económica CANEC SA, las actas del consejo de dirección, los resultados de inspecciones y auditorías recibidas e informe de asamblea de balance, mediante trabajo grupal y aplicando tormenta de ideas, análisis sistémico, análisis 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de impactos externos e internos y matriz DAFO, se procedió a listar la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes y a la construcción de la matriz DAFO.

Fortalezas:

1. Certificación del sistema de gestión de la calidad.
2. Liderazgo en profesionalidad y experiencia.
3. Competencia y ética profesional de consultores y auditores.
4. Versatilidad de la cartera de servicios.
5. Presencia en todo el territorio nacional con alto grado de satisfacción de los clientes

Debilidades:

1. Débil imagen corporativa de cara a los clientes estratégicos.

2. Pobre dominio y utilización de la informática por parte de consultores y auditores.
3. Falta de preparación para enfrentar las demandas de nuevos servicios.
4. Insuficiente reserva de cuadros que garantice la continuidad, fortalecimiento y profesionalidad de los cargos de dirección.
5. La infraestructura existente en cuanto a locales, soporte tecnológico y transporte, es insuficiente.

Oportunidades:

1. Necesidad del sistema empresarial de provocar cambios hacia la eficiencia y la eficacia.
2. Amplia gama de servicios a prestar en función de las necesidades de los clientes.
3. Papel de la ANEC en el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano.
4. Voluntad nacional de fortalecer la disciplina económico-financiera y de elevar la eficiencia empresarial.
5. El incremento del sector no estatal.

Amenazas:

1. Escasa cultura empresarial en materia de asesoría y consultoría contable.
2. Incongruencias en la legislación vigente aplicable a las tarifas de los servicios, al crecimiento de los ingresos y al ámbito laboral.
3. Las restricciones establecidas para la prestación de servicios a entidades que operan en moneda libremente convertible.
4. La situación financiera del país impone barreras a las inversiones y dificulta la gestión de recursos materiales que se requieren para modernizar la empresa.
5. Reducción de los presupuestos por el estado, limitando la solicitud de servicios de consultoría para las unidades presupuestadas.

Matriz DAFO:

DAFO		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					TOTAL	
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1	3	4	2	3	2	14	1	1	1	1	1	5	19
	F2	4	4	2	2	1	13	3	1	1	1	1	7	20
	F3	5	5	3	4	2	19	3	1	1	1	1	7	26
	F4	5	5	4	5	4	23	1	2	3	2	1	9	32
	F5	4	4	4	4	4	20	3	1	3	2	2	11	31
ST (FO)		21	22	15	18	13	89	11	6	9	7	6	39	128
DEBILIDADES	D1	4	4	3	2	3	16	4	1	3	1	1	10	26
	D2	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	12
	D3	4	4	1	2	2	13	2	1	2	1	1	7	20
	D4	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	11
	D5	1	3	2	3	3	12	2	1	2	1	2	8	20
ST (DO)		12	14	8	9	10	53	11	5	9	5	6	36	89
TOTAL		33	36	23	27	23	142	22	11	18	12	12	75	217

Fuente: elaboración propia a partir del resultado del trabajo en grupo.

El análisis cualitativo permite identificar la posición estratégica de CANEC Guantánamo como organización ubicada en el cuadrante de maxi_maxi que relaciona (fortalezas y oportunidades) debiendo enfrentarse esta situación con una estrategia ofensiva.

Salida: resultado de la posición estratégica.

Paso 3. Planeación estratégica

En este paso se procedió a la revisión de la PE de la Consultoría Económica CANEC SA y el análisis estratégico de CANEC Guantánamo, lo que permitirá diagnosticar la evaluación y definición de los elementos descritos en este paso, luego se aplicó la encuesta (Anexo 7).

Las entrevistas fueron ponderados mediante dos software: EXCEL y SPSS, Debe señalarse que fueron entrevistados el 100 % de los integrantes del grupo de trabajo, donde solamente se obtuvo del total tres respuestas negativas (Anexo 8), lo cual no determinó tendencia al cambio mostrada en el indicador de error estándar de la media (Anexo 9) , obteniendo los siguientes resultados:

Misión

Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación.

Luego de analizar la misión se comprobó que existe una correspondencia directa con la razón de ser de la empresa, permite crear el compromiso necesario que moviliza las energías y capacidades de dirigentes y trabajadores dentro de la organización, está orientada hacia el exterior, es creíble, motivadora y muestra la identidad y entendimiento de hacia donde dirige los pasos la organización.

Visión

Nuestros servicios profesionales contribuyen a la mejora de la gestión de los clientes y dictaminan sus resultados, con calidad certificada y precios competitivos, lo que nos ha permitido ampliar nuestra presencia en el mercado internacional logrando utilidades que satisfacen a sus accionistas y mejoran las condiciones de trabajo e ingresos personales de sus trabajadores, los cuales se sienten reconocidos y cumplen con la responsabilidad social.

Mediante el análisis realizado a la visión actual de la organización se pudo conocer que constituye un acto creativo que vislumbra el futuro, está redactada y enmarcada en el presente, es creíble y retadora. Contribuye al fortalecimiento del papel de la organización ante la sociedad.

Objetivos estratégicos, factores críticos del éxito y áreas de resultado clave

Respecto a los objetivos estratégicos, mediante tormenta de ideas, se identificó que se determinan las ARC, los mismos están, en su mayoría, en correspondencia con el área específica que atiende cada actividad pero enfocados hacia sectores que no son de interés local. Los mismos, fueron reformulados respecto al análisis estratégico realizado.

Salida: definida la misión y visión. Identificados los objetivos estratégicos, FCE y las ARC (Anexo 10).

Paso 4. Determinación de indicadores

Propuesta de indicadores estratégicos por perspectivas:

Perspectiva financiera:

- Nombre: Ventas netas.

Finalidad: medir el cumplimiento de los ingresos por prestación de servicios profesionales de la cartera.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas netas real}}{\text{Ventas netas plan.}} \times 100 = \% \quad (1)$$

Frecuencia: mensual.

Quien lo mide: jefe de área regulación y control.

Tipo de dato que utiliza: numérico.

Quien actúa tras la medición: director y jefes de áreas ejecutivas.

Uso: permite verificar el cumplimiento de los ingresos planificados y actuar para corregir desviaciones.

- Nombre: Utilidad por valor agregado bruto (VAB).

Finalidad: medir la eficiencia.

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{VAB.}} = X \quad (2)$$

Frecuencia: mensual.

Quien lo mide: jefe de área regulación y control.

Tipo de dato que utiliza: numérico.

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: permite verificar la eficiencia.

- Nombre: Gasto de salario por VAB.

Finalidad: medir el cumplimiento del indicador límite para el pago por resultados.

Fórmula:

$$\frac{\text{Gasto de salario}}{\text{VAB.}} \times 100 = \% \quad (3)$$

Frecuencia: mensual.

Quien lo mide: jefe de área regulación y control.

Tipo de dato que utiliza: numérico.

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: permite verificar el cumplimiento del indicador límite y actuar para corregir desviaciones.

Perspectiva clientes:

- Nombre: Participación en sectores priorizados.

Finalidad: medir la participación de CANEC Guantánamo en la prestación de servicios al sector presupuestado.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de servicios prestados al sector presupuestado}}{\text{Total de servicios prestados}} \times 100 = \% \quad (4)$$

Frecuencia de medición: semestral.

Quien lo mide: especialista de mercadotecnia.

Tipo de datos que utiliza: numéricos.

Quien actúa tras la medición: director

Uso: medición de la participación de CANEC Guantánamo en el desarrollo de la actividad presupuestada de la provincia.

- Nombre: Porcentaje de fidelización.

Finalidad: medir la calidad y la utilidad para las empresas a las cuales se les presta el servicio.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de servicios contratados a clientes fidelizados}}{\text{Total de servicios contratados}} \times 100 = \% \quad (5)$$

Frecuencia de medición: semestral.

Quien lo mide: especialista de mercadotecnia.

Tipo de datos que utiliza: numéricos

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: medición del nivel de satisfacción de los clientes por la prestación de los servicios.

- Nombre: Porcentaje de satisfacción del cliente externo.

Finalidad: conocer el porcentaje de satisfacción de clientes externos.

Fórmula:

$$\frac{\Sigma \text{Puntuación encuesta a clientes}}{\text{Número de clientes}} = \% \quad (6)$$

Frecuencia: trimestral.

Quien lo mide: especialista de calidad

Tipo de datos que utiliza: numéricos, contenidos en la encuesta al cliente externo.

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: permite accionar en la satisfacción de los clientes externos.

Perspectiva procesos internos:

- Nombre: Impacto socioeconómico.

Finalidad: medir el impacto que provoca la acción de CANEC Guantánamo en la organización cliente.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ahorros provocados por la acción de CANEC}}{\text{Importe cobrado al cliente}} \times 100 = \% \quad (7)$$

Frecuencia: trimestral.

Quien lo mide: especialista de mercadotecnia.

Tipo de dato que utiliza: numérico.

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: permite verificar el impacto socioeconómico de los servicios prestados.

- Nombre: Aplicaciones utilizadas en la prestación de servicios.

Finalidad: medir la cantidad de trabajadores que utilizan el POTRACK y el FACIR.

Fórmula:

$$\frac{\text{Usuarios reales}}{\text{Usuarios potenciales}} \times 100 = \% \quad (8)$$

Frecuencia: semestral.

Quien lo mide: especialista en informática.

Tipo de dato que utiliza: numérico.

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: potenciar la utilización de los recursos instalados.

- Nombre: Cumplimiento del plan de mejora.

Finalidad: medir el cumplimiento de las acciones previstas en el plan de mejora

Fórmula:

$$\frac{\text{Acciones de mejora realizadas}}{\text{Acciones de mejora planificadas}} \times 100 = \% \quad (9)$$

Frecuencia: trimestral

Quien lo mide: especialista de calidad.

Tipo de dato que utiliza: numérico

Quien actúa tras la medición: director

Uso: permite verificar el cumplimiento del plan de mejora.

- Nombre: Integración informática.

Finalidad: medir el avance en la integración de las aplicaciones informáticas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Aplicaciones informáticas instaladas}}{\text{Plan de aplicaciones}} \times 100 = \% \quad (10)$$

Frecuencia: semestral.

Quien lo mide: especialista en informática.

Tipo de dato que utiliza: numérico.

Quien actúa tras la medición: director.

Uso: lograr la integración de las aplicaciones.

Aprendizaje y crecimiento:

- Nombre: Satisfacción laboral.

Finalidad: dar una idea de la satisfacción laboral de los trabajadores mediante encuestas.

Fórmula:

$$\frac{\sum \text{Resultado de encuestas de satisfacción laboral}}{\text{Número de encuestados}} = \% \quad (11)$$

Frecuencia: semestral mediante encuesta y computo.

Quién lo mide: especialista de recursos humanos.

Tipo de dato que se utiliza: numérico y encuesta.

Quién actúa tras la medición: director.

Uso: permite conocer el grado de satisfacción laboral.

- Nombre: Competencias laborales.

Finalidad: conocer el estado de las competencias laborales de los empleados y medir su progreso.

Fórmula:

$$\frac{\text{Nuevas competencias certificadas}}{\text{Total de competencias a certificar}} \times 100 = \% \quad (12)$$

Frecuencia: anual

Quién lo mide: especialista de recursos humanos.

Tipo de dato que se utiliza: numérico.

Quién actúa tras la medición: director.

Uso: permite conocer el estado de las competencias laborales de consultores y auditores y su progreso.

- Nombre: Capacitación del personal.

Finalidad: contribuir al mejoramiento de las competencias laborales.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad real de trabajadores capacitados}}{\text{Cantidad de trabajadores planificados para capacitar}} \times 100 = \% \quad (13)$$

Frecuencia: trimestral

Quién lo mide: especialista de recursos humanos.

Tipo de dato que se utiliza: numérico.

Quién actúa tras la medición: director.

Uso: permite conocer el estado de cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores y las competencias laborales.

- Nombre: Porcentaje de tercerización.

Finalidad: incrementar la capacitación con terceros.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad real de trabajadores capacitados con terceros}}{\text{Cantidad de trabajadores planificados para capacitar}} \times 100 = \% \quad (14)$$

Frecuencia: trimestral

Quién lo mide: especialista de recursos humanos.

Tipo de dato que se utiliza: numérico.

Quién actúa tras la medición: director.

Uso: permite conocer el estado de cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores con terceros.

- Nombre: Avance de obra.

Finalidad: mide la cantidad de acciones realizadas en cuanto a la puesta en marcha del local.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de acciones realizadas}}{\text{Acciones planificadas}} \times 100 = \% \quad (15)$$

Frecuencia: trimestral.

Quien lo mide: director.

Tipo de datos que utiliza: numéricos.

Quien actúa tras la medición: la dirección Inversiones y Logística.

Uso: permite conocer la eficacia de las acciones realizadas.

- Nombre: Completamiento de equipos.

Finalidad: mide las necesidades de equipamiento tecnológico y no tecnológico.

Fórmula:

$$\frac{\text{Equipamientos comprados}}{\text{Necesidades de equipamiento}} \times 100 = \% \quad (16)$$

Frecuencia: trimestral.

Quien lo mide: director

Tipo de datos que utiliza: numéricos.

Quien actúa tras la medición: especialista en informática y director.

Uso: permite conocer la efectividad del plan de inversiones.

Quien actúa tras la medición: director y dirección inversiones y logística.

Uso: permite monitorear los trámites realizados.

El desempeño de los indicadores, deberá cumplir con los siguientes criterios:

1. Para considerarse eficaz el proceso es necesario que la puntuación total sea igual o mayor que el 80 (Anexo 11).
2. Las puntuaciones obtenidas se deben analizar semestralmente en el consejo de dirección.
3. En correspondencia con la reevaluación de la aplicación, que genere el proceso de mejora continua, se modificará la evaluación o puntuación.

Paso 5. Confección del mapa estratégico

Concluido el diseño de los indicadores, el grupo de trabajo procede a representar a través de un mapa de enlaces causa – efecto el funcionamiento de los indicadores por cada objetivo estratégico, ARC y perspectivas.

Mapa estratégico

Perspectiva	ARC	Objetivos	Indicadores	Valores
Financiera	Regulación y control. (economía)	Mejorar la efectividad de la gestión económica financiera.	Ventas netas.	X 100
			Utilidad por VAB.	X 100
			Gasto salario por VAB.	X 100
Clientes	Dirección (mercadotecnia)	Incrementar cuota de mercado. Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.	Participación en sectores priorizados.	X 40
			Porciento de fidelización.	30 X 50
			Porciento de satisfacción del cliente externo.	97 X 100
Procesos Internos	Dirección (mercadotecnia)	Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente.	Impacto socioeconómico.	X 100
	Dirección	Mejorar los procesos de gestión en CANEC Guantánamo.	Cumplimiento del plan de mejora	90 X 100
	Dirección (informática)	Lograr la integración de las aplicaciones soportadas en la red privada virtual.	Integración informática.	X=1
		Incrementar la utilización de la informática en la prestación de los servicios.	Aplicaciones utilizadas en la prestación de servicios	95 X 100
Formación y Crecimiento	Regulación y control. (Capital Humano)	Elevar las competencias laborales y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.	Satisfacción laboral.	95 X 100
			Competencias laborales.	95<X 100
			Capacitación del personal.	X=100
			Porciento de tercerización	X 40
	Dirección	Mejorar la infraestructura.	Avance de obra.	80 X 100
			Completamiento de equipos.	X=80

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la planeación estratégica.

Paso 6. Determinación de responsables e instrumentos bases de medición

El grupo de trabajo, tomando en cuenta el perfil de competencias, asignará a cada FCE un responsable en correspondencia con su nivel de responsabilidad.

Los resultados de este paso se exponen la tabla 4.

Tabla 4. Responsables e instrumentos bases de medición por Factores críticos del éxito.

FCE	Responsables.	Instrumento de medición.
1. Incrementar la prestación de servicios en el sector presupuestado.	Director.	Informes comerciales
2. Perfeccionar el sistema de gestión de la actividad de mercadotecnia.	Mercadotecnia.	Informes comerciales
3. Mejorar la calidad de la contratación y la eficacia de la supervisión.	Calidad.	Informe de calidad
4. Ejecutar eficazmente el proceso de prestación del servicio.	Jefes de áreas ejecutivas	Informe de servicios.
5. Aplicar y evaluar resultados de la satisfacción de los clientes.	Calidad.	Encuesta al cliente
6. Mejorar la efectividad de las acciones de control.	Calidad.	Autocontrol
7. Garantizar el adecuado desempeño de los cuadros y reservas.	Director.	Informe de cuadros
8. Gestionar la puesta en marcha del local prestado por CUBACONTROL.	Director.	Informe de avance.
9. Gestionar el completamiento del equipamiento tecnológico y no tecnológico	Informático	Informe informática.
10. Garantizar la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.	Calidad	Informe de calidad.
11. Incorporar al uso del POTRACK a los consultores.	Jefes de áreas ejecutivas	POTRACK.
12. Que los auditores utilicen el FACIR para su trabajo.	Jefes de áreas ejecutivas	FACIR.
13. Elaborar metodología para la medición del impacto.	Mercadotecnia	Procedimiento.
14. Garantizar el cumplimiento del plan de ingresos.	Director.	Informe económico.
15. Utilizar el presupuesto de gasto de forma eficiente.	Director.	Informe económico.
16. Garantizar la correcta aplicación del sistema de pago.	Director.	Certificación.
17. Gestionar con eficacia los riesgos.	Director.	Informe de riesgo.
18. Medir la cantidad de materiales de oficina consumidos por trabajador	Regulación y control.	Estado financiero
19. Elaborar un plan de capacitación que responda al diagnóstico de las necesidades individuales.	Especialista de RRHH	Informe de capacitación.
20. Incrementar la capacitación con terceros.	Especialista de RRHH	Informe de capacitación.
21. Monitorear el resultado de las evaluaciones del desempeño.	Especialista de RRHH	Informe de desempeño

FCE	Responsables.	Instrumento de medición.
22. Evaluar las competencias laborales.	Especialista de RRHH	Certificación de las competencias
23. Medir la satisfacción laboral y ejecutar acciones para mejorarla.	Especialista de RRHH	Encuesta a trabajadores

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la planeación estratégica.

Paso 7. Aplicación y control del CMI

Una vez diseñado el CMI, se procedió a la aplicación del mismo y como primer elemento se comunicaron los resultados a la oficina central, avalando la misma la aceptación de dicho procedimiento. Luego de obtenido este aval, se realizaron diferentes acciones, entre las que se encontraban: estudio del CMI por todos los trabajadores a través del plan de capacitación y publicación en la página WEB de CANEC Guantánamo.

Posteriormente se incorporó en el plan de trabajo anual de CANEC Guantánamo dos frecuencias anuales, donde cada responsable debía rendir cuenta sobre su gestión y en ese momento evaluar el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos propuestos y trazar las medidas necesarias para corregir o prevenir posibles desviaciones. Estas acciones de control y retroalimentación serán informadas al organismo superior y a los trabajadores, que a su vez aportarán elementos nuevos con la finalidad de perfeccionar el CMI.

Conclusiones

- La bibliografía nacional e internacional consultada, demostró que no existen procedimientos específicos para la aplicación del cuadro de mando integral por lo que hay que diseñarlo teniendo en cuenta las características propias de la entidad, su entorno y la visión empresarial.
- El procedimiento propuesto constituye una alternativa para que CANEC Guantánamo disponga de una herramienta que contribuya al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial en función de los objetivos planificados.
- El algoritmo metodológico permite mayor participación de los trabajadores y demuestra su flexibilidad, adaptabilidad y sencillez, lo cual posibilita su aplicación y generalización en otras sucursales de CANEC.
- Con la puesta en práctica del procedimiento se logró el consenso alrededor de los objetivos estratégicos representados en el mapa de enlaces causa-efecto; se contribuyó al despliegue, seguimiento y control de la gestión a corto y largo plazo de la empresa; y se comunicó a todos los niveles, como parte de la cultura organizacional.

Recomendaciones

El autor considera pertinentes las siguientes recomendaciones, en función de la experiencia desarrollada a lo largo de esta investigación y de las observaciones aportadas por el grupo de especialistas.

- Generalizar el procedimiento a las sucursales de la Consultoría Económica CANEC SA y que sus resultados sean empleados dentro del proceso de mejora continua.
- Complementar la presente investigación con otras realizadas por las restantes sucursales, para lograr un enfoque multidisciplinario.
- Diseñar una aplicación informática que ayude a informar y evaluar la aplicación del cuadro de mando integral.

Referencias bibliográficas

1. Adilson Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 9, núm. 1.
2. Alfonso, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
3. Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao, España: Ediciones DEUSTO S.A.
4. Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Bilbao, España: Universidad de Navarra.
5. Auquilla Belema, L. A. (2014). *La economía popular y solidaria y la coordinación con las finanzas populares y solidarias en Ecuador. Caso: gobierno autónomo descentralizado de la parroquia rural San José*. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, Mayabeque.
6. Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: Ediciones T.G.RED 2000.
7. Borrego, O. (2006). *Rumbo al socialismo*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
8. Brume González, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. *Espacios*, 38 (51), 20.
9. Chavarría Vidal, L. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
10. Cobo Cuña, F. R. (2014). *Metodología para el análisis de los indicadores de eficiencia económica en la producción de leche*. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, Mayabeque.
11. Consultoría Económica CANEC SA. (2018). *Planeación estratégica*. La Habana, Cuba: Autor.
12. Consultoría Económica CANEC SA. (2018). *Procedimiento para la planificación*. La Habana, Cuba: Autor.
13. Conti, C. (2001). *Dirección estratégica*. 6ta edición.

14. Cruz, Teresa. (2006). *La matriz DAFO: Apuntes para un entrenamiento*. Folletos Gerenciales.
15. Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science, References - Scientific Research Publishing*.
16. Del Castillo Sánchez L. (2018). El Pensamiento Económico del Ché y la Gestión Empresarial. *Economía y Desarrollo*.
17. Del Castillo Sánchez, L. (2018). Los emprendimiento económicos locales y las formas alternativas de gestión de la propiedad estatal socialista. *Economía y Desarrollo*, 146 (1-2). Recuperado de <http://www.reladic.org/articulo.oa?id=425541315003>
18. Drucker, Peter, F. (1996). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
19. EUSKALIT. (2018). *Modelo de gestión avanzada*. Autor.
20. Fernández, C. (2007, agosto). *Telefónica: crecimiento y transformación*. V Jornada Académico - Empresarial Balanced Scorecard, España.
21. Fuerzas de Porter. (2017). *Las 5 Fuerzas de Porter: Clave para el éxito de la empresa*. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/>.
22. Furniel Furniel, I. y Pelegrín Mesa, A. (2016). *Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas*. Folletos gerenciales Universidad Camagüey, 20 (4), 225-235.
23. García Ávila, L. y Pérez Lorences, P. (2013). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de Futuro*, 18(2), 154 – 171.
24. Gárciga, Rogelio J. (1999). *Formulación estratégica: Un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.
25. Goldratt, E. (1995). *La Meta*. México: Ediciones Castillo.
26. González Guerra, D. (2016). *Elaboración de diagnóstico sobre la implementación de la NC ISO 9001:2008. "sistemas de gestión de la calidad requisitos" utilizando elementos de la consultoría de procesos en la unidad*

- empresarial de base frutas selectas Camagüey*. Trabajo presentado en el Evento Regional de Mujeres Economistas y Contadoras, Camagüey.
27. González Molano, C. y Martínez Campo, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: Referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12 (1), 107-116.
28. González Sánchez, M. J. (2014). *Propuesta de metodología para el diseño de las estructuras organizativas de dirección en organizaciones cubanas*. (Tesis de Doctorado). Universidad de la Habana, La Habana.
29. Grandales Pereira, R. (2013) *Propuesta de procedimiento para la implementación del software "Diriger" cuadro de mando integral en la empresa de diseño e ingeniería Guantánamo "GENEDIS"*. (Tesis de maestría). Universidad de Guantánamo, Guantánamo.
30. Hernández, M. (1997). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado de <http://www.5campus.com>.
31. Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. Nueva York: UNIPUB.
32. Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992). "*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*". Harvard Business Review.
33. Kaplan R. S. y Norton D. P. (2000). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España: Gestión 2000 S.A.
34. Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.
35. Kaplan R. S. y Norton D. P. (2003). *Balanced Scorecard: Su función*. Expositor confirmado de Expo Management.
36. Kaplan R. S. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000 S.A.
37. Kaplan R. S. y Norton D (2008). Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor. *VI jornada académico empresarial Balanced Scorecard*. España.
38. Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.

39. Kotler, P. (2000). Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: *Pearson Educación, S.A.*
40. López Viñegla, A. (2008). *Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor*. VI Jornada Académico-Empresarial Balanced Scorecard. España.
41. Lorino, P. (2015). *El control de la gestión estratégica: La gestión por actividades*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/268355419>.
42. Martínez Rivadeneira, R. (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. *Bussines logistics*.
43. Mintzberg, H. (1994). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Granica.
44. Muñoz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
45. Nogueira Rivera, D (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en las empresas cubanas*. (Tesis de Doctorado). Comunidad Universitaria "José Antonio Echevarría", La Habana.
46. Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el control de gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
47. Nogueira Rivera, D., Hernández, A., López, D. y Medina, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Ingeniería de Construcción RIC*.
48. Nogueira Rivera, D, y Medina León, A. (2003). *Herramientas de apoyo para el establecimiento del control de gestión moderno en instalaciones hoteleras*. II simposio internacional "Turismo y Desarrollo" TURDES, Matanzas.
49. Pancorbo Sandoval, J. A. (2018). Contribución del marketing a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible. *Academia.edu*

50. Peñalver Vera, R. (2004). *Propuesta de un sistema de control para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en la empresa "Coronel Arturo Lince"*. (Tesis de Maestría). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
51. Peñalver Vera, R. (2013). *Procedimiento como contribución al perfeccionamiento de la gestión del producto turístico de naturaleza*. (Tesis de Doctorado) Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
52. Pérez Campana, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros*. (Tesis de Doctorado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara.
53. Pérez Gregorio, M. G. (2016). *Los diferentes estilos de dirección en las empresas: Publicaciones Didácticas*. Recuperado de www.publicacionesdidacticas.com.
54. Peters, T. y Waterman, R. (1996). *En busca de la Excelencia*. Colombia Ed. Norma.
55. Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. 3a ed. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
56. Rivadeneira Martínez, R. (2001). *Cuadro de mando integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en entidades públicas*. VII congreso de control interno en las entidades del estado. Asociación Colombiana de administradores públicos. Santafé de Bogotá.
57. Rodríguez Quesado P., Aibar Guzmán B. y Portela Lima Rodríguez L. M. (2017). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/276949771>.
58. Romo Morales, G. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico: Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & gestión*, 36, 267-290.
59. Ronda Pupo, G. (2003). Apuntes sobre la dirección estratégica: ¿Cómo integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos?
60. Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada: Un enfoque para

integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos. *EAN*, 52, 28-57.

61. Ronda Pupo, G. (2006). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. *GESTIOPOLIS*.
62. Shewhart, W. y Edwards Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
63. Soler González, R. H. (2009). *Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
64. Soto, A. (2006). *Grupo Lubasa*. V jornada académica. Recuperado de <http://www.cuadrodemandando.unizar.es>.
65. Villa, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en instituciones de la educación superior*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
66. Zaldívar Puig, M. (2018). *La empresa como sistema abierto y la medición del desempeño*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
67. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista: Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana, Cuba: Autor.

Anexos

Anexo 1. Modelos de dirección estratégica

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Marina Menguzzatto (1984)	Misión. Análisis del entorno. Análisis interno. Objetivos generales. Estrategia actual. Análisis del problema estratégico. Búsqueda de estrategias posibles. Estudio viabilidad. Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. Matriz ADL (posición competitiva madurez)
Eugenio Yañez Gonzales (1992)	Misión Grupos de implicados Factores claves Unidades y direcciones estratégicas Matriz DAFO Problema estratégico general Solución estratégica general Escenarios Visión Pienselo 40 veces Opciones de acción estratégica Decisiones estratégicas Barreras a superar y planes de acciones.	Análisis DAFO.
Jean Poul Sallenave (1992)	Análisis interno (fortalezas y debilidades) Análisis externo (amenazas y oportunidades) Diagnóstico. Objetivos. Análisis estratégico interno. Estrategia deseable. Análisis competitivo externo. Decisión estratégica. Estrategia realizable. Acción empresarial.	Análisis DAFO
Peter Wright, Charles Pringle, Jhon Pernell y Mark Kroll (1994)	Diagnóstico estratégico (interno y externo) Definición de la dirección organizacional (misión, visión metas y objetivos) Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto.

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Fred David. (1994)	Identificar la misión actual, objetivos y estrategias. Auditoría externa (amenazas y oportunidades) Fijar misión de la compañía. Realizar auditoría interna (fortalezas y debilidades) Fijar objetivos. Fijar estrategias. Asignar recursos. Medir y evaluar resultados.	Análisis DAFO
Samuel Certo y Paul Peters. (1994)	Análisis ambiental. Establecer una dirección organizativa. Formulación de la estrategia. Ejecución de la estrategia. Control estratégico.	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial
George A. Steiner (1996)	Plan estratégico Temas estratégicos. Análisis ambiental general. Expectativas principales accionistas. Alta dirección. (misión, políticas, metas, programas, estrategias) Planes tácticos. Presupuestos. Implantación. Resultados operacionales.	Análisis DAFO
George A. Steiner (1996)	Expectativas de accionista. Deseos y valores directivos. Crecimiento y utilidades deseados. Factores de utilidad/ crecimientos futuros. GAP. Potencialidades de la compañía. Debilidades de la compañía. Oportunidades ambientales. Peligros. Problemas especiales. Estrategias. Implantación. Resultados operacionales.	Análisis DAFO
G. R. Jones (1996)	Misión y metas corporativas. Análisis externo. Análisis interno. Elección de estrategias. Estrategia de negocios, corporativa, análisis de portafolio. Estructura organizacional, conflictos políticos, control. Integración (estrategia, estructura, control)	Análisis DAFO

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Ignacio Borges (1996)	<p>Misión. Información básica. Mercado, compañía, ambiente externo, competencia (oportunidades y amenazas) Estrategia básica. Objetivos estratégicos. Alternativas de selección. Decisiones estratégicas. Planes de acción.</p>	Análisis DAFO
Roberto Pérez Llanes (1996)	<p>Misión Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad) Implicados internos. (consejo de administración, departamentos, trabajadores) Objetivos estratégicos. Análisis estratégico. (externo e interno) Factores claves de éxito. Competencias distintivas. Matriz DAFO. Estrategias genéricas. Políticas. Planes de contingencia. UEN. Estrategias por esfera. Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración. Soporte estratégico (segmentación) Estructura. Sistema de control. Cultura. Liderazgo. Planes de acción. Evaluación y control.</p>	Análisis DAFO
Joan Goldsmith y Kenneth Cloke (1997)	<p>Sueños Visión Objetivos Barreras Estrategias Planes de acción.</p>	Análisis DAFO
Navas y Guerras (1997)	<p>Misión y objetivos Análisis externo Análisis interno Diseño de opciones estratégicas Puesta en práctica Control</p>	<p>DAFO Análisis de las cinco fuerzas de Porter.</p>

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
James Stoner (1997)	Responsabilidades sociales, formulación de metas y valores administrativos Identificación de los objetivos y la estrategia actual Análisis ambiental Análisis de los recursos: fortalezas y debilidades organizacionales Identificación de las amenazas y oportunidades estratégicas. Análisis de brecha, determinación de la dimensión del cambio que se requiere en la actual estrategia. Toma de decisiones estratégicas. Desarrollo de alternativas. Evaluación de alternativas. Selección de alternativa. Implantación de la estrategia. Medición y control de los avances.	Matriz DAFO Matriz del BCG Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
J. Argenti (1997)	Fijar metas. (aclarar los objetivos de la empresa, fijar niveles de metas de los objetivos) Análisis de la brecha. (pronosticar resultados futuros con estrategias presentes, identificar brechas entre pronóstico y brecha) Evaluación de estrategias. (evaluación del entorno e interno, identificación de las ventajas competitivas y redefinir metas a partir de la información de la etapa 3) Formulación de estrategias. (generar opciones estratégicas, evaluar las opciones estratégicas y tomar decisiones) Aplicación de la estrategia. (proponer planes de acción y presupuesto)	Análisis DAFO
Bueno (1997)	Organización del proceso. Análisis y pronóstico del entorno. Análisis interno y determinación del posicionamiento. Definición de la misión y objetivos. Formulación y selección de las estrategias. Elaboración del problema estratégico. Implementación de las estrategias. Control.	Análisis DAFO

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Keneth Andrews(1997)	<p>Condiciones y tendencias ambientales (económicas, teóricas, físicas, políticas, sociales, comunidad, nación y mundial)</p> <p>Oportunidades y riesgos.</p> <p>Competencia o capacidad distintiva (capacidad, reputación, historia)</p> <p>Recursos corporativos.</p> <p>Consideración de todas las combinaciones.</p> <p>Evaluación para determinar las mejores coincidencias de oportunidades y recursos.</p> <p>Elección de las estrategias. (productos y MC)</p>	Análisis DAFO
T. L. Weelen (1997)	<p>Entorno externo (implicados, social)</p> <p>Entorno interno (estructura, recursos, cultura)</p> <p>Formulación estratégica (misión, objetivos, estrategias, políticas)</p> <p>Implementación (programas, presupuestos, procedimientos)</p> <p>Evaluación y control (desempeño. resultados)</p>	Análisis DAFO
Harold Bienmas(1997)	<p>Identificar problemas y oportunidades.</p> <p>Fijación de objetivos.</p> <p>Diseñar procedimientos para encontrar posibles caminos de solución.</p> <p>Escoger la mejor solución.</p> <p>Procedimientos de control.</p>	Análisis DAFO
Strickland y A. Tonmson. (1997)	<p>Definir el negocio y estrategias, una misión estratégica.</p> <p>Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño.</p> <p>Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.</p> <p>Preparar y ejecutar el plan estratégico.</p> <p>Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.</p>	<p>Cadena de valor.</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>Cinco fuerzas de Porter</p>

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Fermín O Rodríguez y Sonia Alemañi Ramos. (1998)	<p>Análisis histórico. Estrategia actual. Misión. Análisis del contexto (amenazas y oportunidades). Análisis interno (fortalezas y debilidades). Análisis de las relaciones internas y externas. Problema estratégico general. Solución estratégica general. Estrategias generales y unidades estratégicas. Escenarios (positivo, negativo e intermedio) Visión. Elaboración de objetivos generales. Análisis de las brechas. Elaboración de las políticas. Análisis de otros factores de cambio necesarios. Elaboración de opciones estratégicas. Estudio de viabilidad, evaluación y selección de estrategias contingente. Elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación.</p>	<p>Telaraña de contexto. Análisis tendencial. Matriz plazo intensidad. Matriz DAFO Instrumento para análisis de brecha.</p>
Xavier Gimbert (1998)	<p>Reflexión sobre los conceptos claves (misión, visión, objetivos, valores, estrategias y políticas) Análisis del entorno (actual y futuro) Análisis de la empresa (actual y futuro) Replanteamiento de los conceptos claves Estrategias genéricas Factores claves de éxito</p>	<p>Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Mapa estratégico del sector La cadena de valor</p>
Philip Kotler. (1998)	<p>Misión. Análisis del entorno externo. Análisis del entorno interno. Formulación de los objetivos. Formulación de la estrategia. Formulación de programas de acción. Ejecución. <u>Feedback</u> y control.</p>	<p>Análisis DAFO</p>
Philip Kotler. (1998)	<p>Misión corporativa. Identificación de las UEN Valoración de la cartera de inversiones, definición de las estrategias. Planificación de nuevos negocios.</p>	<p>Análisis DAFO</p>

Anexo 1. Continuación

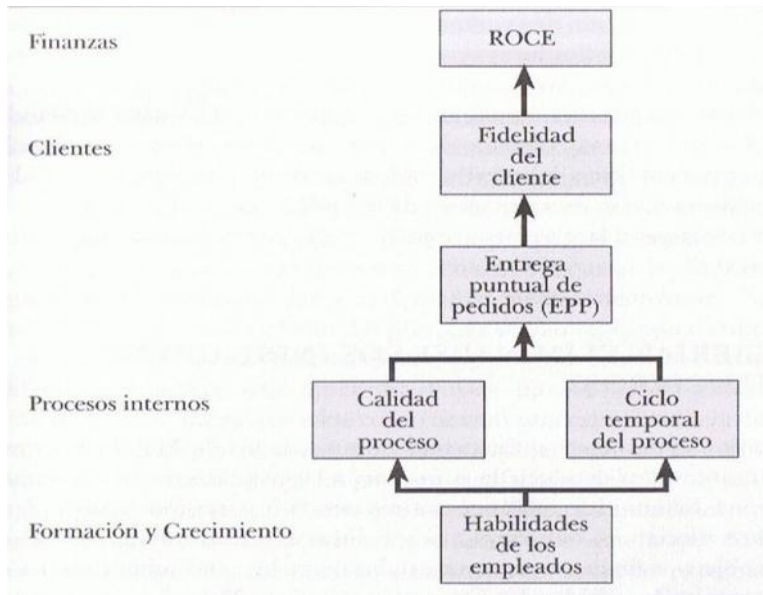
Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Carlos Lazo Vento, Glicería Gámez y Reynaldo Fernández (1998)	<p>Misión Procesos estratégicos claves. Implicados principales. Diagnóstico estratégico. Escenario tendencial. Visión. Objetivos generales. Revisión de las direcciones estratégicas. Objetivos estratégicos por ARC. Programas de implantación. Implementación municipal. Diseño estrategia empresarial. Diseño estrategia municipal. Amplia divulgación, compromiso, negociación de los objetivos.</p>	Matriz DAFO.
Joaquín Rodríguez Valencia (1999)	<p>Actual postura estratégica. Análisis del entorno. Análisis interno. Valores, aspiraciones de los gerentes. Presiones y responsabilidad social. Rango limitado de alternativas y de estrategias. Plan estratégico. Plan mediano plazo. Plan a corto plazo. Implementación / Resultado</p>	Análisis DAFO Cadena de valor
Rogelio Gárciga Marrero. (1999)	<p>Análisis del entorno actual y futuro. Análisis interno. Visión Misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos. Análisis de las estrategias actuales. Determinación de la brecha estratégica. Formulación de las estrategias, evaluación y selección. Implementación.</p>	Análisis DAFO
Modelo Japonés HoshinKanri DPP (2000)	<p>Componente estratégico Definición y despliegues de las políticas anuales. Ejecutar y evaluar la aplicación de la política anual. Diagnóstico del presidente.</p>	Técnicas de escenarios Matriz DAFO
Guillermo Ronda Pupo (2004)	<p>Análisis estratégico. Aprendizaje para mejorar desempeño. Valores compartidos. Valores finales (misión, visión y objetivos). Formulación de la estrategia. Implementación de la estrategia. Control estratégico proactivo.</p>	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos. Matriz de evaluación de valores compartidos. Matriz para el aprendizaje. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Anexo 1. Continuación

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y/o herramientas empleados
Ramón Peñalver vera (2004)	Preparación del equipo guía. Estudio de la organización. Análisis estructural de la organización. Selección de indicadores. Diseño de información relevante. Estudio de sistema de estimulación y pago. Elaboración de tablero de mando Elaboración de presupuesto.	Análisis DAFO Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
Rafael h. Soler González (2009)	Introducción al <u>Balanced Scorecard</u> . Estudio de la organización. Estudio de técnicas de información. Confección de equipo guía. Adiestramiento equipo guía. Estudio Misión/Visión/estrategia. Confección mapa estratégico. Determinación de indicadores. Determinación de estrategias funcionales, recursos, responsables y responsabilidades. Implementación del <u>balanced scorecard</u> .	Tormenta de ideas. Coeficiente de Cronbach
Muñiz y Monfort (2005) Kaplan y Northon (2009)	Análisis estratégico. Planeación estratégica. Definición de valores. Determinación de estrategias. Elaboración de objetivos estratégicos. Determinación de indicadores. Elaboración de mapa estratégico. Presentación de objetivos e indicadores estratégicos. Definición de metas para los indicadores. Apoyo al cumplimiento de indicadores.	DAFO
Certo (2005) Fernández y Berton (2005) Oliveira (2007) Tavares (2005) Wright, Kroll y Parnell (2000) Adilson (2008)	Análisis de los entornos interno y externo. Establecimiento de la directriz organizacional (Metas y objetivos) Formulación de la estrategia. Implementación de las estrategias Control estratégico.	DAFO

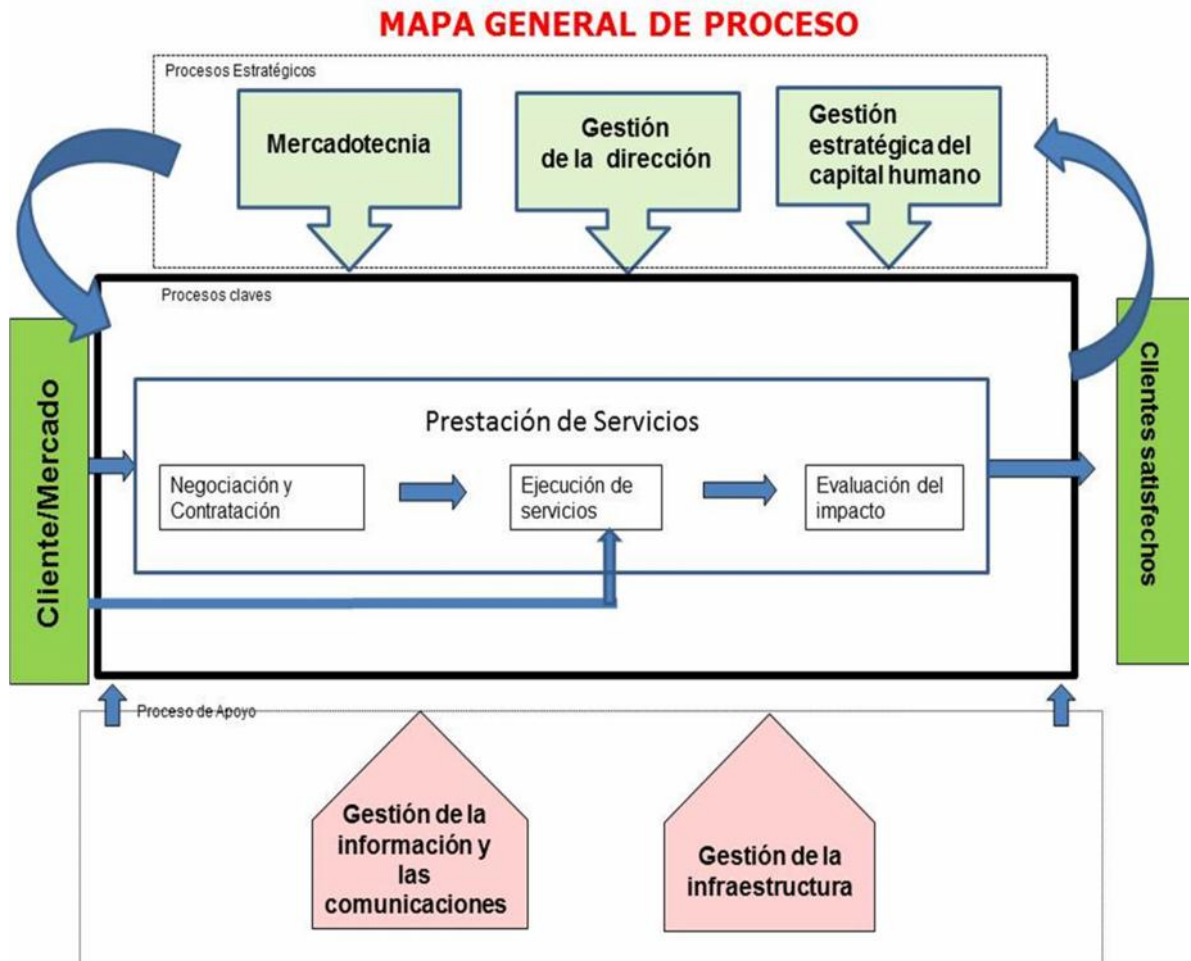
Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Mapa estratégico



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2008).

Anexo 3. Mapa general de proceso



Fuente: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA (2018)

Anexo 4. Mapa estratégico

Perspectivas	A.R.C.	Objetivos	Indicadores estratégicos	Instrumentos base de Medición
Financiera	Económica-financiera	<p>1. Mejorar la efectividad de la gestión económico financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad • Ventas netas • Ventas para la Exportación • Gasto salario/VAB • Utilidad/VAB • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros • Informes • Registros
Clientes	Cliente/Mercado	<p>3. Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.</p> <p>2. Incrementar la prestación de servicios en el mercado internacional y en sectores priorizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado internacional • Sectores priorizados • Fidelización • Satisfacción del cliente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes comerciales
Procesos Internos	<p>Servicios Profesionales</p> <p>Información y Comunicaciones</p>	<p>5. Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente</p> <p>4. Incrementar la utilización de la informática en la prestación de los servicios.</p> <p>6. Mejorar los procesos de la gestión en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto • Mejora • Informatización 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de medición del impacto • Plan de mejora • Registros de usuarios
Formación y crecimiento	<p>Capital Humano</p> <p>Logística</p>	<p>8. Lograr la integración de las aplicaciones soportadas en la red privada virtual.</p> <p>9. Elevar las competencias laborales y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.</p> <p>7. Mejorar la infraestructura y confort de las instalaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Satisfacción laboral • Competencias laborales • Ejecución de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> • PROTRACK • Encuestas a trabajadores • Certificación de competencias • S.I.G.E.F

Fuente: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA (2018)

Anexo 5. Cuadro de mando de la información de la dirección general

Perspectiva	Área de resultado Clave	Objetivos	Indicadores	Valores	Acciones
Financiera	Económica-Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la efectividad de la gestión económico financiera 	• Utilidad		
			• Ventas netas		
			• Ventas para la Exportación		
			• Gasto salario/VAB		
			• Utilidad/VAB		
			• Control		
			• Cuentas por cobrar		
Clientes	Cliente/ Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la prestación de servicios en el mercado internacional y en sectores priorizados. Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes. 	• Mercado internacional		
			• Sectores priorizados		
			• Fidelización		
			• Satisfacción del cliente externo		
Procesos Internos	Servicios Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la utilización de la informática en la prestación de los servicios. Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente. Mejorar los procesos de gestión en la empresa. 	• Informatización		
			• Impacto		
	Información y Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> Lograr la integración de las aplicaciones soportadas en la red privada virtual. 	• Integración	
Formación y Crecimiento	Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> Elevar las competencias laborales y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores. Mejorar la infraestructura y el confort de las instalaciones. 	• Satisfacción laboral		
			• Competencias laborales		
	Logística		• Ejecución de inversiones		

Fuente: planeación estratégica de la Consultoría Económica CANEC SA (2018)

Anexo 6. Grupo de trabajo

Nombres y Apellidos	Cargo	Titulo	Años de servicio	
			Trabajado	CANEC
Aimet Blet Sánchez	Directora	Lic. Contabilidad y Finanzas	17	6
Diorkenys Salazar Goule	Especialista Principal	Lic. Contabilidad y Finanzas	18	6
Yadira Cruz Flexas	Especialista Principal	Lic. En Economía Educación	19	5
Berkeley Olivares Prevost	Especialista Principal	Lic. Contabilidad y Finanzas	21	7
Alexander Durand Vicet	Esp.B en Gest. Comercial	Ingeniero Industrial	14	7
Liosneydis Velázquez Palmero	Consultor A (Especialista de calidad)	Lic. Educación Primaria.	20	8
Damaris Castellanos Zamora	Especialista C en R. Humanos	Técnico Medio Economía del Trabajo	38	5
Yanelis Poll Brow	Consultor B (Supervisora)	Lic. Contabilidad y Finanzas	20	6
Evelin Verdecia Sosa	Auditor Supervisor	Lic. Contabilidad y Finanzas	17	3
Esperanza Brooks Durrythy	Consultor B	Lic. en Economía	58	8
Marisel Quintana Vazquez	Consultor B	Técnico Medio Economía	37	9
Norka Rodríguez Pérez	Auditor Principal	Lic. Economía	38	6
Luis Alberto Vera SOA	Auditor Principal	Lic. Economía	56	6
Sara Franqués Basulto	Auditor Principal	Lic. Contabilidad y Finanzas	14	4
Francisco Rodríguez Cruzata	Consultor B	Lic. Economía	60	14

Fuente: elaboración propia a partir de la selección del grupo de trabajo

Anexo 7. Encuesta para estudio de la misión y visión

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo y la CANEC Guantánamo se encuentran realizando un trabajo investigativo que responde a una tesis titulada: cuadro de mando integral para el perfeccionamiento de la gestión de CANEC Guantánamo, con el objetivo de analizar si la misión y visión de la empresa cumple con las características requeridas, por lo que se le solita a Ud. su disposición a colaborar y que proceda a responder los siguientes aspectos:

Muchas gracias.

Cargo que ocupa: _____

Misión: Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación.

Nuestra misión cumple las siguientes características:

Características	Si o No
Orientada a nivel nacional	
Expresa un contenido genérico, lo cual contribuye a anticipar las necesidades de mañana.	
Creíble.	
Simple, clara y directa.	
Motivadora.	
Original.	
Objetiva	

Anexo 7. Continuación

Visión: Nuestros servicios profesionales contribuyen a la mejora de la gestión de los clientes y dictaminan sus resultados, con calidad certificada y precios competitivos, lo que nos ha permitido ampliar nuestra presencia en el mercado internacional logrando utilidades que satisfacen a sus accionistas y mejoran las condiciones de trabajo e ingresos personales de sus trabajadores, los cuales se sienten reconocidos y cumplen con la responsabilidad social.

Nuestra visión responde a las siguientes interrogantes:

Características	Si o No
¿Cómo esperamos que nos vean nuestros clientes?	
¿Qué esperamos de nuestro personal interno?	
¿Qué esperan nuestros socios de nosotros?	
¿Qué espera de nosotros nuestra comunidad?	

Anexo 8. Resultados de las entrevistas

Características	1		2		3		4		5		6		7		8	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
MISIÓN																
Orientada a nivel nacional	x		x			x	x		x		x		x		x	
Expresa un contenido genérico	x		x		x		x		x		x		x		x	
Creíble.	x		x		x		x		x		x		x		x	
Simple, clara y directa.	x		x		x		x		x		x		x		x	
Motivadora.	x		x		x		x		x		x		x		x	
Original.	x		x		x		x		x		x		x		x	
Objetiva	x		x		x		x		x		x		x		x	
VISIÓN																
¿Cómo esperamos que nos vean nuestros clientes?	x		x		x		x		x		x		x		x	
¿Qué esperamos de nuestro personal interno?	x			x	x		x		x		x		x			x
¿Qué esperan nuestros socios de nosotros?	x		x		x		x		x		x		x		x	
¿Qué espera de nosotros nuestra comunidad?	x		x		x		x		x		x		x		x	

Características	9		10		11		12		13		14		15	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
MISIÓN														
Orientada a nivel nacional	x		x		x		x		x		x		x	
Expresa un contenido genérico	x		x		x		x		x		x		x	
Creíble.	x		x		x		x		x		x		x	
Simple, clara y directa.	x		x		x		x		x		x		x	
Motivadora.	x		x		x		x		x		x		x	
Original.	x		x		x		x		x		x		x	
Objetiva	x		x		x		x		x		x		x	
VISIÓN														
¿Cómo esperamos que nos vean nuestros clientes?	x		x		x		x		x		x		x	
¿Qué esperamos de nuestro personal interno?	x		x		x		x		x		x		x	
¿Qué esperan nuestros socios de nosotros?	x		x		x		x		x		x		x	
¿Qué espera de nosotros nuestra comunidad?	x		x		x		x		x		x		x	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Resultados software: SPSS v23

Estadísticos

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
N	Válido	15	15	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1,07	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Error estándar de la media		,067	,000	,000	,000	,000	,000
Mediana		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Moda		1	1	1	1	1	1
Desviación estándar		,258	,000	,000	,000	,000	,000
Varianza		,067	,000	,000	,000	,000	,000
Rango		1	0	0	0	0	0
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		2	1	1	1	1	1
Suma		16	15	15	15	15	15

Estadísticos

		P7	P8	P9	P10	P11	P12
N	Válido	15	15	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1,00	1,00	1,00	1,13	1,00	1,00
Error estándar de la media		,000	,000	,000	,091	,000	,000
Mediana		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Moda		1	1	1	1	1	1
Desviación estándar		,000	,000	,000	,352	,000	,000
Varianza		,000	,000	,000	,124	,000	,000
Rango		0	0	0	1	0	0
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		1	1	1	2	1	1
Suma		15	15	15	17	15	15

Estadísticos

		P13	P14	P15
N	Válido	15	15	15
	Perdidos	0	0	0
Media		1,00	1,00	1,00
Error estándar de la media		,000	,000	,000
Mediana		1,00	1,00	1,00
Moda		1	1	1
Desviación estándar		,000	,000	,000
Varianza		,000	,000	,000
Rango		0	0	0
Mínimo		1	1	1
Máximo		1	1	1
Suma		15	15	15

Fuente: software: SPSS v23

Anexo 10. Objetivos estratégicos, FCE y las ARC

Objetivos estratégicos	FCE	ARC
1. Incrementar cuota de mercado.	1. Incrementar la prestación de servicios en el sector presupuestado. 2. Perfeccionar el sistema de gestión de la actividad de mercadotecnia.	Dirección
2. Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.	3. Mejorar la calidad de la contratación y la eficacia de la supervisión. 4. Ejecutar eficazmente el proceso de prestación del servicio. 5. Aplicar y evaluar resultados de la satisfacción de los clientes.	
3. Mejorar los procesos de gestión en CANEC Guantánamo.	6. Mejorar la efectividad de la implantación de procedimientos y mejora continua.	
4. Mejorar la infraestructura.	7. Gestionar la puesta en marcha del local prestado por CUBACONTROL. 8. Gestionar el completamiento del equipamiento tecnológico y no tecnológico	
5. Lograr la integración de las aplicaciones soportadas en la red privada virtual.	9. Garantizar la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.	
6. Incrementar la utilización de la informática en la prestación de los servicios	10. Incorporar al uso del POTRACK a los consultores. 11. Que los auditores utilicen el FACIR para su trabajo.	Servicios profesionales
7. Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente.	12. Elaborar metodología para la medición del impacto.	
8. Mejorar la efectividad de la gestión económica financiera.	13. Garantizar el cumplimiento del plan de ingresos. 14. Utilizar el presupuesto de gasto de forma eficiente. 15. Garantizar la correcta aplicación del sistema de pago.	Regulación y control.

Anexo 10. Continuación

Objetivos estratégicos	FCE	ARC
9. Elevar las competencias laborales y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores.	16. Gestionar una bolsa de empleo con consultores competentes para la selección e ingreso. 17. Elaborar un plan de capacitación que responda al diagnóstico de las necesidades individuales. 18. Incrementar la capacitación con terceros. 19. Monitorear el resultado de las evaluaciones del desempeño. 20. Evaluar las competencias laborales. 21. Medir la satisfacción laboral y ejecutar acciones para mejorarla.	

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la planeación estratégica.

Anexo 11. Patrón de comparación y evaluación de indicadores

Indicadores	Valor máximo	Puntuación			
		0	3	6	10
Ventas netas	10	X<90%	90 X 94%	95 X 99%	X 100%
Utilidad/ VAB	3	X<100%	X 100%		
Gasto de salario/VAB	3	X>100%	X 100%		
Participación en sectores priorizados	10	X<15%	15 X<29%	30 X 40	X 40%
Porciento de fidelización	3	29% X	30 X 50%		
Porciento de satisfacción del cliente externo	10	X<90%	90 x 93%	94 x 96%	97 X 100%
Impacto socioeconómico	3	X<100%	X 100%		
Aplicaciones utilizadas en la prestación de servicios	10	X<85%	85 X 89%	90 X 94%	95 X 100%
Cumplimiento del plan de mejora	3	X <90%	90 X 100%		
Integración informática.	3	X<1	X=1		
Satisfacción laboral.	10	X<85%	85 X 89%	90 X 94%	95<X 100%
Competencias laborales.	10	X<85%	85 X 89%	90 X 94%	95<X 100%
Capacitación del personal.	10	X<90%	90 X 94%	95 X 99%	X=100%
Porciento de tercerización	3	X<40%	X 40%		
Avance de obra.	6	X<60%	60 X 80%	80 X 100%	
Completamiento de equipos	3	X<80%	X=80%		
Total	100				

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la planeación estratégica.