

Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

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

Autor: Lic. Berkeley Olivares Prevost.

CANEC Guantánamo.
Profesor instructor, especialista principal de contabilidad.
Correo Electrónico: economico@ gtm.canec.co.cu

MSc. Francisco Martínez Fernández.

Profesor auxiliar. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
Universidad de Guantánamo.
Correo Electrónico: frank@cug.co.cu

DrC. Ramón Peñalver Vera

Profesor titular. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
Universidad de Guantánamo.
Correo Electrónico: rpvera30091971@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Berkeley Olivares Prevost, Francisco Martínez Fernández y Ramón Peñalver Vera (2019):
“Cuadro de mando integral para el perfeccionamiento de la gestión de CANEC Guantánamo”,
Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/cuadro-mando-integral.html>

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 técnicas de investigación como el análisis documental, el sistémico – estructural, la observación, encuestas, diseño de instrumentos de evaluación integral, entre otros.

El informe se estructura en tres capítulos, entre los que se destacan el marco teórico conceptual de la investigación, los elementos metodológicos para la implementación del cuadro de mando integral y los resultados de la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en CANEC Guantánamo respectivamente.

Palabras clave: Control de gestión - gestión estratégica empresarial - cuadro de mando integral.

Summary

In Cuba, within the new economic conditions, it is very important the use of up-to-date techniques of management, as one of the sustainable way to achieve a proper development of our country. For that reason, since the 5th Congress of the Communist Party of Cuba, an improvement in the use of strategic business management together with advanced direction techniques, were carried out.

During the 6th Congress of the Communist Party of Cuba, some important guidelines related with the political, social and economic aspects of the country were approved, with the main objective of warranty the continuity and irreversibility of the Socialism and economic development among other aspects. Also, was accepted the Socialist Planning System as the one in charge to guide the proper economic development of the country, reaffirmed during the 7th Congress of the Communist Party of Cuba in 2016, proposing the vision of the nation as well as the strategic sectors and axis.

That is why within this piece of research, it is intended to propose the design of an integral leading manager to contribute to the perfection of the strategic business management of CANEC Guantánamo, to the fulfillment of the planned objectives, according with the national demand environment.

Throughout the development of this dissertation, several theoretical and empirical methods were used, such as historical-logical, the analysis and synthesis, the concrete-abstract and the systemic focus. Among the research techniques used, can be mentioned the documental analysis, the structural-systemic, the observation, the enquire, the design of integral and evaluative instruments and some others.

This piece of research is composed by three chapters, in which can be seeing the theoretical and conceptual frame of the research. Besides, can be appreciated the methodological elements to the implementation of the strategic business management, as well as the results of the application of the procedures to reach the correct the perfection of the strategic business management of CANEC Guantánamo.

Key Words: Management of control - strategic business management - integral leading manager (Balanced Scorecard)

Desarrollo

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, p.7) considera: "La gestión operativa siempre intenta solucionar problemas del corto plazo, por eso la información empleada es cuantitativa" de igual forma la gestión estratégica empresarial (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 planeación estratégica (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, p.30) 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 transitaban 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, p.32) 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 (Calidad total, 1985) y Peters (Pasión por la excelencia, 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 cuadro de mando integral (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 control de gestión (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, p.13) 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. Resolución No 60/11 de la Contraloría General de la República.
- 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 ésta 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, éstos 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 ésta. 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.

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, p.24) 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, p.12) 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 funcione 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, p.73), 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, p.73), 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 del cuadro de mando integral

Diferentes autores han reflejado en sus trabajos investigativos al CMI como un modelo de PE, Ronda (2006, p.209) 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 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 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, enfatizar 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.

2. ELEMENTOS METODOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

2.1. Fundamentos para la implementación 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: 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: cada integrante o especialista debe tener un carácter proactivo para cumplir con la mejora continua del CMI.
- Premisa 4: se debe partir de las directrices de la oficina central para lograr la alineación con las estrategias generales de la empresa.
- Premisa 5: 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 implementar 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 implementación 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 implementación 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.

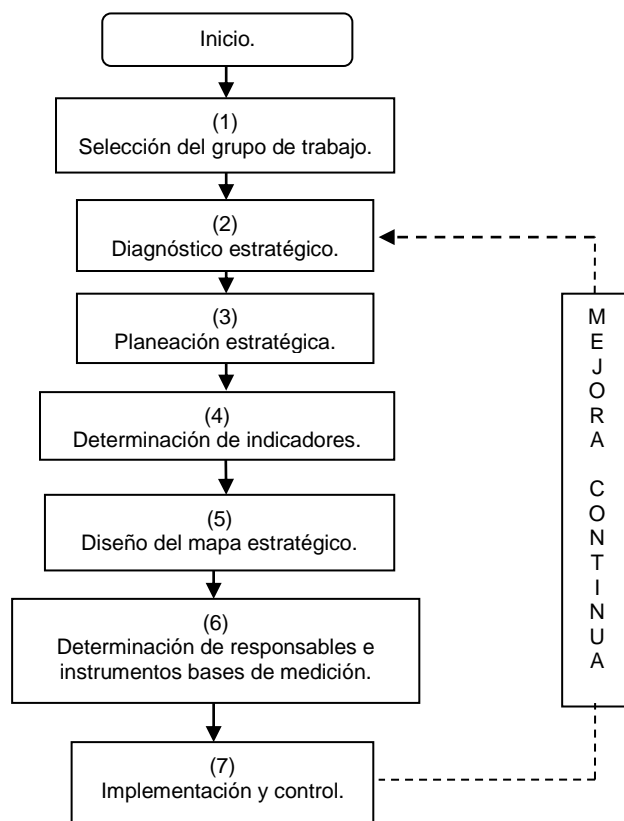


Figura 2: algoritmo para la implementación del CMI

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 implementar 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 implementación 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 e implementación 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, estipulado en la Habana (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, estipulado en la Habana (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 mediano. 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 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 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 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 implementación del CMI y evaluar los resultados.

Paso 7. Implementación 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 implementación 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 implementación 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 implementar 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 implementación, conocer dónde están las dificultades, los fallos, los recursos inutilizados, para planificar nuevamente teniendo en cuenta los errores anteriores.

CONCLUSIONES

- La consulta de la bibliografía nacional e internacional, demostró que no existen procedimientos específicos para la implementación 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.
- Con la metodología empleada se logró mayor participación de los trabajadores (grupo de especialistas), los cuales se comprometieron al cumplimiento de la visión de la empresa.
- Con la metodología empleada 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adilson Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 9, núm. 1.
- Alfonso, D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
- Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Bilbao, España: Ediciones DEUSTO S.A.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Bilbao, España: Universidad de Navarra.
- 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.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: Ediciones T.G.RED 2000.
- Borrego, O. (2006). *Rumbo al socialismo*. Ciudad de la Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- 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.
- 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.
- 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.
- Consultoría Económica CANEC SA. (2018). *Planeación estratégica*. La Habana, Cuba: Autor.
- Consultoría Económica CANEC SA. (2018). *Procedimiento para la planificación*. La Habana, Cuba: Autor.
- Conti, C. (2001). *Dirección estratégica*. 6ta edición.
- Cruz, Teresa. (2006). *La matriz DAFO: Apuntes para un entrenamiento*. Folletos Gerenciales.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science, References - Scientific Research Publishing*.
- Del Castillo Sánchez L. (2018). El Pensamiento Económico del Ché y la Gestión Empresarial. *Economía y Desarrollo*.
- 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>
- Drucker, Peter, F. (1996). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- EUSKALIT. (2018). *Modelo de gestión avanzada*. Autor.
- Fernández, C. (2007, agosto). *Telefónica: crecimiento y transformación*. V Jornada Académico - Empresarial Balanced Scorecard, España.
- 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/>.
- 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.
- 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.
- Garciga, Rogelio J. (1999). *Formulación estratégica: Un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.
- Goldratt, E. (1995). *La Meta*. México: Ediciones Castillo.
- 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.
- González Molano, C. y Martínez Campo, J. L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: Referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12 (1), 107-116.
- 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.
- 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.
- Hernández, M. (1997). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado de <http://www.5campus.com>.
- Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. Nueva York: UNIPUB.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992). "*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*". *Harvard Business Review*.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2000). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España: Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2003). *Balanced Scorecard: Su función*. Expositor confirmado de Expo Management.
- Kaplan R. S. y Norton D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000 S.A.
- Kaplan R. S. y Norton D (2008). Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor. *VI jornada académico empresarial Balanced Scorecard*. España.
- Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.
- Kotler, P. (2000). Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: *Pearson Educación, S.A.*
- López Viñegla, A. (2008). *Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor*. VI Jornada Académico-Empresarial *Balanced Scorecard*. España.
- Lorino, P. (2015). *El control de la gestión estratégica: La gestión por actividades*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/268355419>.
- Martínez Rivadeneira, R. (2001). El *Balanced Scorecard* aplicado en áreas de logística. *Bussines logistics*.
- Mintzberg, H. (1994). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Granica.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- 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.
- Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el control de gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- 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*.
- 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.
- Pancorbo Sandoval, J. A. (2018). Contribución del marketing a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible. *Academia.edu*

- 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.
- 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.
- 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.
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). *Los diferentes estilos de dirección en las empresas: Publicaciones Didácticas*. Recuperado de www.publicacionesdidacticas.com.
- Peters, T. y Waterman, R. (1996). *En busca de la Excelencia*. Colombia Ed. Norma.
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. 3a ed. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- 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.
- 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>.
- 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.
- Ronda Pupo, G. (2003). Apuntes sobre la dirección estratégica: ¿Cómo integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos?
- Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos. *EAN*, 52, 28-57.
- Ronda Pupo, G. (2006). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. *GESTIOPOLIS*.
- Shewhart, W. y Edwards Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 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.
- Soto, A. (2006). *Grupo Lubasa*. V jornada académica. Recuperado de <http://www.cuadrodemandando.unizar.es>.
- Villa, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en instituciones de la educación superior*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Zaldívar Puig, M. (2018). *La empresa como sistema abierto y la medición del desempeño*. (Tesis de Doctorado). CUJAE, La Habana.
- 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.