



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas

**TÍTULO. APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA UN SISTEMA INTEGRAL DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA CIMEX
SUCURSAL MATANZAS.**

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas

Autora. Leidany Rodríguez Ramos

Tutora. Lic. Luisa María Rodríguez Fajardo

Matanzas, 2020

Declaración de autoridad.

Yo, Leidanys Rodríguez Ramos declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad de Matanzas, ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso de la misma.

Leidanys Rodríguez Ramos

Nota de aceptación

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ del 2020.

“Año 62 de la Revolución”

A mi mamá Odalys por ser ese ejemplo de mujer con fortaleza y espíritu.

A mi papá Ricardo por ese apoyo incondicional...

A mi novio Fernando por ser ese pedacito inseparable...

A mi tutora Luisa por ser ese faro que ilumina con tanta fuerza...

A todos aquellos que me apoyaron durante todos estos años de vida...

Agradecimientos

A mi mamá Odalys por ser ese ejemplo de mujer con fortaleza y espíritu capaz de lograr todo lo que se propone sin importar cuánto tenga que intentarlo.

A mi papá Ricardo por ese apoyo incondicional sin interesar cuándo, cómo o dónde.

A mi novio Fernando por ser ese pedacito inseparable que soporta tantos altibajos de emociones y malcriadeces.

A mi tutora Luisa por ser ese faro que ilumina con tanta fuerza a quienes la rodean, cubriéndolos con mucho cariño, paciencia y conocimientos.

Al personal del CIMEX Sucursal Matanzas, así como al Complejo Jovellanos, por todo el interés y tiempo prestado a pesar de las difíciles circunstancias.

A las chicas del cuarto 8, Yeilys, Sajay, Mariam, Arlety y Rosangela, por compartir tantos momentos de risas, llantos, alegrías y emociones inolvidables en un pequeño cuarto de universidad.

A todo el 5to año de Contabilidad y Finanzas por contribuir con sus increíbles experiencias de vida, por tantas “pruebas” difíciles que pasamos juntos a lo largo de estos años.

A todos los profesores que aportaron su granito de arena en la formación y crecimiento de esta futura profesional.

A todos aquellos que me apoyaron durante todos estos años de vida.

¡¡¡Mil Gracias!!!

Pensamiento

“la gran multiplicación de todos los diversos oficios, derivada de la división del trabajo, da lugar, en una sociedad bien gobernada, a esa riqueza universal que se extiende hasta las clases más bajas del pueblo”

Adam Smith.

Resumen

Con la creación en Cuba de establecimientos comerciales en Moneda Libremente Convertible (MLC) a finales del 2019, en un escenario donde el recrudecimiento del bloqueo y los factores del entorno que de un modo u otro pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por el país, surge la necesidad de realizar entonces un análisis de los posibles riesgos asociados a esta actividad, así como los beneficios o no de su implementación. De ahí surge la presente investigación llevada a cabo en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas, donde el objetivo fundamental es la aplicación parcial de una metodología integral de planeación estratégica y control interno, que genere información relevante y permita una acertada toma de decisiones gerenciales, teniendo en cuenta los fundamentos teóricos del tema, los orígenes del término y los principales procesos que lo integran. Sustentado en el método dialéctico materialista el cual rigió todo el proceso de investigación, conjuntamente con métodos del orden teórico y empíricos. La aplicación del procedimiento proyectó significativos resultados para la correcta toma de decisiones administrativas, a partir del perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo, los cuales se evidencian en todo el trabajo realizado, quedando perfeccionada la planeación estratégica a través de la definición de la misión y visión, así como de los principales objetivos estratégicos y operacionales vinculados con la venta en moneda libremente convertible.

Abstract

With the creation in Cuba of commercial establishments in freely convertible currency (MLC) at the end of 2019, in a scenario where the intensification of the blockade and environmental factors that in one way or another can positively or negatively influence the achievement of the objectives. traced by the country, the need arises to carry out an analysis of the possible risks associated with this activity, as well as the benefits or not of its implementation. From this arises the present investigation carried out in the company CIMEX Matanzas Branch, where the fundamental objective is the partial application of a comprehensive methodology of strategic planning and internal control, which generates relevant information and allows for sound management decision-making, taking into account It tells the theoretical foundations of the subject, the origins of the term and the main processes that comprise it. Supported by the materialistic dialectical method which governed the entire research process, together with methods of the theoretical and empirical order. The application of the procedure projected significant results for the correct administrative decision-making, based on the improvement of business and risk management, which are evident in all the work carried out, and strategic planning is perfected through the definition of the mission. and vision, as well as the main strategic and operational objectives related to the sale in freely convertible currency.

Índice

Introducción	10
Capítulo 1. Sistematización de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación	15
1.1. Generalidades del Cuadro de Mando Integral (CMI).	15
1.2 Generalidades de la gestión de riesgos.....	21
1.3 Impacto del CMI y la gestión de riesgo en la vida económica cubana	29
Capítulo 2. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.	35
2.1. Descripción de la Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.....	35
2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.....	50
Capítulo 3. Resultados de la aplicación parcial de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.....	55
Caracterización de la Sucursal CIMEX Matanzas.....	55
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	71
Bibliografía	72
Anexos	74

Introducción

Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura. Al principio, la agricultura que se practicaba era una agricultura de subsistencia, donde las justas eran para la población dedicada a los asuntos agrícolas. Sin embargo, a medida que fueron incorporándose nuevos desarrollos tecnológicos al día a día de los agricultores, como por ejemplo la fuerza animal, o el uso de diferentes herramientas, las cosechas obtenidas eran cada vez mayores. Así llegó el momento propicio para el nacimiento del comercio, favorecido por dos factores.

- ♥ Las cosechas obtenidas eran mayores que la necesaria para la subsistencia de la comunidad.
- ♥ Ya no era necesario que toda la comunidad se dedicara a la agricultura, por lo tanto, parte de la población empezó a especializarse en otros asuntos, como la alfarería o la siderurgia.

Por lo tanto, los excedentes de las cosechas empezaron a intercambiarse con otros objetos en los que otras comunidades estaban especializadas. Normalmente estos objetos eran elementos para la defensa de la comunidad (armas), depósitos para poder transportar o almacenar los excedentes alimentarios (ánforas, etc.), nuevos utensilios agrícolas (azadas de metal), o incluso más adelante objetos de lujo (espejos, pendientes, etc).

Este comercio primitivo, no solo supuso un intercambio local de bienes y alimentos, sino también un intercambio global de innovaciones científicas y tecnológicas, entre otros, el trabajo en hierro, el trabajo en bronce, la rueda, el torno, la navegación, la escritura, nuevas formas de urbanismo, y un largo etcétera. En la península ibérica este período se conoce como el Orientalizante, por las continuas influencias recibidas de Oriente. En este momento es cuando surge la cultura ibérica.

Además del intercambio de innovaciones, el comercio también propició un paulatino cambio de las sociedades. Ahora la riqueza podía almacenarse e intercambiarse. Empezaron a aparecer las primeras sociedades capitalistas tal como las conocemos hoy en día, y también las primeras estratificaciones sociales.

Con el desarrollo del comercio surge entonces la necesidad de crear establecimientos que faciliten el intercambio de los bienes producidos, surgiendo así los denominados centros comerciales o por su nombre en inglés *shopping mall* o *shopping center* que no es más que una construcción que consta de uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que albergan servicios, locales y oficinas comerciales aglutinados en un espacio determinado concentrando mayor cantidad de clientes potenciales dentro del recinto.

El centro comercial es un fenómeno global que tiene sus raíces en los antiguos bazares al aire libre donde las personas iban a comprar productos de los agricultores y los artesanos locales.

El primer centro comercial de la historia fue el Mercado de Trajano, construido durante el gobierno del Emperador Romano Trajano en el siglo II.

Los centros comerciales en el mundo obedecen a una necesidad del consumidor. Es la idea original del arquitecto austriaco Victor Gruen, quien pensaba en el futuro de las ciudades concebidas con un todo.

Adelantado a su tiempo, Gruen, en una idea revolucionaria fusiona comercio, cultura, entretenimiento y comunidad en un sistema de pensamiento que da origen a pequeñas ciudades dentro de grandes urbes para mejorar la calidad de vida de los transeúntes.

Reconocido como un gran planificador urbano, sabía que la actividad de compra podría ser más placentera agrupando tiendas en espacios destinados solo para este fin. Un espacio que llenaría la vida de miles de personas en el mundo, pues estos incluían en sus visiones las tiendas de moda, oficinas de servicio público, bibliotecas, salas para clubes entre otras actividades.

Lo que nunca llegó a dimensionar Gruen, es que los centros comerciales se convertirían en el eje central de millones de transeúntes en diferentes partes del planeta como una vía de entretenimiento y *comfort*.

Los centros comerciales poseen un orden determinado para disponer las tiendas; por ejemplo, una planta o sector está destinado a la venta de ropa, otro al expendio de comida y restaurantes, otro para cines, centro de diversión y ocio.

Los centros comerciales son más habituales en las grandes ciudades, para así evitar el congestionamiento que produciría un mercado público, aunque los centros comerciales en ocasiones no evitan esta situación. La implantación de los centros comerciales está más arraigada en los países occidentales (América y Europa) y en el sureste asiático.

El centro comercial, además de tener una entidad comercial o económica, también tiene una gran connotación sociológica o antropológica, pues es un espacio de intercambio social y humano. Cumple las mismas funciones que cumplía la antigua plaza del pueblo: lugar de encuentro, manifestación de los intereses de las personas hacia los otros vecinos, que al final de la jornada en un fin de semana han pasado por allí, que es como la calle mayor que va a la plaza mayor en los pueblos o su equivalente en los barrios.

Además, los gestores del centro y los comerciantes lo saben y organizan sus ofertas, promociones, exposiciones, para todos estos grupos. Incluso hay personas que ya aseguran que la vida en familia se hace de mejor forma en los centros comerciales.

Después de la caída de la Unión Soviética a finales de 1991, la economía de Cuba sufrió una crisis radicalmente acentuada por el colapso del bloque soviético, cuyas economías planificadas desaparecieron, reduciendo radicalmente la entrada de bienes materiales y alimentos. Esa realidad política, combinada con los efectos del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos, esencialmente paralizó la isla porque las estrechas bases económicas de Cuba se concentraban en unos pocos productos con pocos compradores.

La pérdida de casi 5 mil millones de dólares que el gobierno de la Unión Soviética proveía a Cuba como ayuda, en forma de exportaciones garantizadas para el mercado cubano del azúcar y la obtención de petróleo barato, generó un impacto severo para la economía cubana.

Ante las nuevas sanciones de EE.UU., el 21 de diciembre de 1994 mediante la Resolución No. 357 se retiró el dólar de la circulación, se impuso una tasa del 10% a su conversión y se introdujo el peso convertible (CUC), surgiendo un mercado de bienes y servicios que se oferta en esta moneda, las llamadas Tiendas de Recaudación de Divisas (TRD).

En 1995 se tomaron nuevas medidas para aliviar la situación del país. Se fomentó la inversión extranjera y se permitieron algunas muy limitadas formas de iniciativa privada. Esto hizo que poco a poco mejorase algo la economía cubana. De conjunto con estas medidas en 1994 se crea el Peso Cubano Convertible (CUC) para la compra en tiendas recaudadoras de divisa.

Con el recrudecimiento del bloque norteamericano la isla comienza a tomar una serie de nuevas medidas con el objetivo de salvar la economía cubana, siendo así que desde el lunes 28 de octubre de 2019, comienza la venta en tiendas cubanas en Moneda Libremente Convertible (MLC), de este modo abrieron sus puertas en un inicio 13 establecimientos comerciales (12 en La Habana y 1 en Santiago de Cuba) para iniciar la venta de electrodomésticos, partes y piezas de carros y otras mercancías en divisas convertibles.

Ya para finales del 2019 e inicios del 2020 se habían habilitado en la provincia de Matanzas, municipio del mismo nombre 2 establecimientos para dichos fines, permitiéndole al público matancero la adquisición de artículos en MLC.

Con la creación de dichos establecimientos comerciales en Moneda Libremente Convertible (MLC), la venta en divisas extranjera, el recrudecimiento del bloqueo y los factores del entorno que de un modo u otro pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por el país, surge la necesidad de realizar entonces un análisis de los posibles riesgos asociados a esta actividad, así como los beneficios o no de su implementación. En tal sentido se plantea como **problema científico**: ¿cómo contribuir al perfeccionamiento en la gestión de riesgos y el despliegue del Cuadro de Mando Integral en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas?

Para dar solución a dicho problema se plantea como **objetivo general**: aplicar una metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.

Teniendo como **objetivos específicos**:

- ♥ Sistematizar los elementos teóricos metodológicos de la investigación.
- ♥ Describir la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

- ♥ Presentar los resultados de la aplicación parcial de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.

Métodos de investigación.

Como método general se empleó el dialéctico materialista el cual rigió todo el proceso de investigación. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis; inducción y deducción; lógico-histórico; tránsito de lo abstracto a lo concreto; que unidos al análisis documental como método empírico permitió la confección del marco teórico referencial de la investigación. Al mismo tiempo se emplearon métodos empíricos el análisis descriptivo, la entrevista; lluvia de ideas y como herramientas, *Microsoft Excel* y *Balanced Scorecard*.

La **estructura de la investigación** se muestra en la figura 1 y está compuesta por 3 capítulos

Capítulo 1. Sistematización de los elementos teóricos metodológicos de la investigación.

En este capítulo se sientan las bases teóricas objeto de la investigación, abordándose como temas medulares la gestión de riesgo tanto a nivel internacional como lo reglamentado en el país para su ejecución y control; así como las generalidades del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas.

Capítulo 2. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

En el segundo capítulo de la investigación se presenta el diseño metodológico de la metodología seleccionada a aplicar resultado de un análisis previo de varias metodologías y procedimientos; la misma desglosada en etapas, niveles y pasos. Es válido aclarar que se presenta la metodología en su totalidad, aunque la misma será aplicada parcialmente.

Capítulo 3. Resultados de la aplicación parcial de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.

El último capítulo de la investigación recoge los resultados prácticos obtenidos de la aplicación parcial de la metodología descrita con anterioridad partiendo de una caracterización previa del caso de estudio.

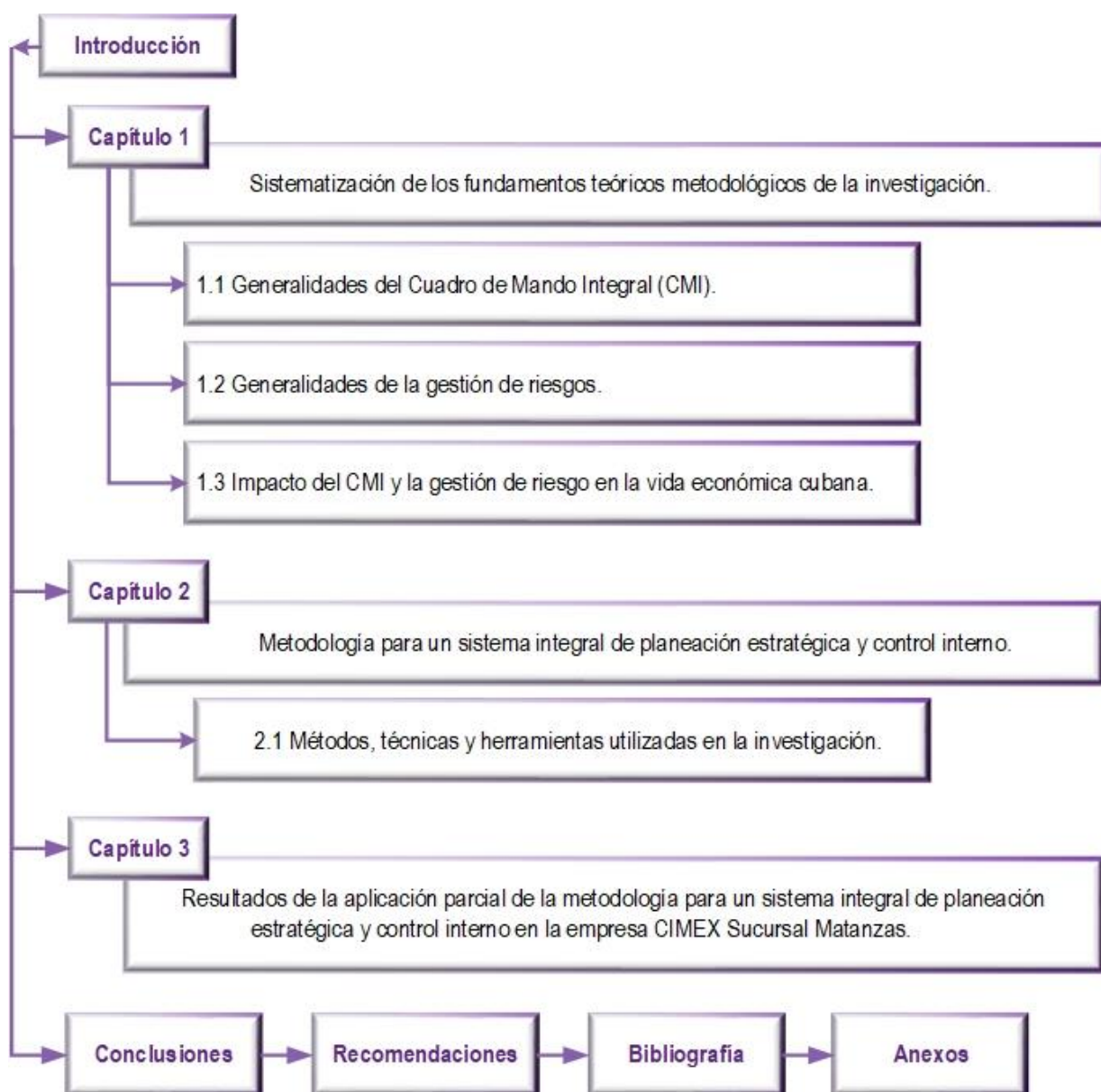
Entre los **valores de la investigación** se encuentran:

- ♥ Docente-metodológico, al contribuir con el enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas relacionadas con la disciplina de finanzas, administración y control interno al brindar la oportunidad de perfeccionar los conocimientos ya adquiridos y apoyar el mejoramiento de dichas disciplinas.
- ♥ Práctico, al aplicar una secuencia metodológica para gestionar los riesgos en la empresa donde se desarrolla la presente investigación, lo que sienta las bases para una posible implementación sistemática.
- ♥ Social, al obtenerse con la aplicación de la metodología de la gestión de riesgo de la información relevante para el proceso de toma de decisiones operacionales y financieras; en la facilitación del

proceso de planificación de la demanda y posterior administración y gestión de los ingresos en la empresa; en su incorporación en la actividad postgraduada, lo cual contribuirá a la formación integral y la superación de los directivos, empresarios, gestores financieros y demás profesionales del sector turístico.

- ♥ Económico, al aplicar la metodología en la gestión de riesgo para dicha actividad, aplicada en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas, que permita mitigación de riesgo, lograr la toma de decisiones oportunas sobre los ajustes necesarios a tener en cuenta con el objetivo de realizar los ajustes necesarios de acuerdo a las posibilidades reales.

Figura 1. Estructura de la investigación.



Fuente. Elaboración propia.

Capítulo 1. Sistematización de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación

Usualmente, cuando pensamos en el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, de inmediato nos llegan a la mente los nombres de los autores del BSC (*Balanced Scorecard*), Kaplan y Norton; fundadores y precursores de la herramienta. Esta técnica vinculada con la gestión de riesgo ha llevado a muchos autores plantearse la necesidad de una integración de las mismas. Para profundizar en ambos temas se presenta el siguiente capítulo que aborda los elementos teóricos relacionados con el Cuadro de Mando Integral y la gestión de riesgo.

1.1. Generalidades del Cuadro de Mando Integral (CMI).

En 1992, David Norton y Robert Kaplan presentaron por primera vez la metodología Cuadro de Mando Integral, en un artículo para el *Harvard Business Review*. El artículo original se basó en un proyecto de investigación multiempresa para estudiar la medición del desempeño en organizaciones cuyos activos intangibles eran un factor esencial en la ecuación de creación de valor. Aunque han pasado 28 años desde entonces, los principios presentados en la metodología del *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral siguen teniendo gran relevancia.

Historia y evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o en inglés *Balanced Scorecard* es un sistema de control de gestión (Anexo No.1) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y que nace en la década de los 80 debido al dinamismo que se generó producto de la globalización. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Por ello es que el Cuadro de Mando Integral aparece como una nueva herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, esta última también conocida como formación y crecimiento), en las que se realiza una medición de un conjunto de indicadores, que deben orientar hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral no fue el primer marco de trabajo en proponer que las -métricas no financieras- se utilizaran para motivar, medir y evaluar el desempeño de las organizaciones. Se pueden identificar al menos 4 planteamientos parecidos durante el lapso de tiempo comprendido entre 1950 y 1980.

En la década de 1950, un grupo de personal corporativo de *General Electric (GE)* realizó un proyecto para desarrollar medidas de desempeño en las unidades de negocios descentralizadas de GE. El equipo del proyecto recomendó que el desempeño se midiera con una métrica financiera y siete no financieras.

Casi al mismo tiempo, Herbert A. Simon y varios investigadores de la recién formada Escuela de Graduados de Administración Industrial en la Universidad Carnegie-Mellon identificaron varios propósitos para la información contable en las organizaciones.

Peter Drucker introdujo la gestión por objetivos en su libro clásico de 1954, "*The Practice of Management*". Drucker argumentó que todos los empleados deberían tener objetivos de desempeño personal que se alineen fuertemente con la estrategia de la empresa.

A mediados de la década de 1960, Robert Anthony, basándose en la investigación de Herbert A. Simon y en otro de sus artículos sobre decisiones programadas versus no programadas, propuso un marco integral para los sistemas de planificación y control. Anthony identificó tres tipos diferentes de sistemas, planeación estratégica, control de gestión y control operacional.

Previendo el desarrollo posterior de los mapas estratégicos, Anthony afirmó que la planificación estratégica depende "de una estimación que relaciona causa y efecto, entre un curso de acción y un resultado deseado", pero concluyó que, debido a la dificultad de predecir tal relación, "La planificación estratégica es un arte, no una ciencia".

Durante los años setentas y ochentas, las innovaciones en el ámbito de la gestión de la calidad y de la producción just-in-time de las compañías japonesas, desafiaron el liderazgo occidental en muchas industrias importantes.

Varios autores argumentaron que la gerencia de las compañías occidentales enfocada en el desempeño financiero a corto plazo, contribuyó a su respuesta lenta a la amenaza japonesa. Thomas Johnson y Robert Kaplan revisaron en 1987 la historia de la contabilidad de la gestión y concluyeron que las corporaciones estadounidenses se habían obsesionado con las medidas financieras a corto plazo. En esta condición no era posible adaptar los sistemas contables y de control de la gestión a las mejoras operacionales que surgen cuando se implementa un modelo de calidad total, y gestión basada en ciclos de producción más cortos.

Durante la década de los setentas, algunos académicos del área contable propusieron métodos para crear activos intangibles, capitalizando los gastos y llevándolos como activos en el balance general corporativo. Sin embargo, algunos factores impidieron que esta aproximación fuera del todo adoptada. Primero, el valor de los activos intangibles es indirecto. Los activos como el conocimiento y la tecnología rara vez tienen un impacto directo en los ingresos y ganancias. Segundo, el valor de los activos intangibles depende del contexto y la estrategia de la organización. Este valor no puede separarse de los procesos organizativos que transforman los intangibles en resultados financieros y de clientes. Tal estado de cosas hizo difícil introducir la contabilidad de los intangibles en el balance financiero de las organizaciones.

A finales de los ochenta e inicio de los noventa, se preparó el escenario, para pensar en un marco general mediante el cual, tanto los equipos ejecutivos de alto nivel, como los trabajadores de producción de primera línea, obtendrían la información financiera y no financiera necesarias para ejecutar sus labores.

Al comienzo de la década de los noventa el *Nolan Norton Institute* patrocinó un estudio para tratar de resolver los problemas planteados y buscar una solución acorde con el entorno empresarial. Todos coincidían en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa y que era necesario incorporar nuevos conceptos. Durante un año y con la participación de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las empresas. David Norton fue el líder del proyecto y Robert Kaplan trabajó como asesor académico.

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final, El Cuadro de Mando Integral -*Balanced Scorecard*-. "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que expendían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Desde de su introducción a principios de esta década, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas pero muchas personas insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un *Tableaux de Bord*. Pero de lo que no hay duda –y de ahí la expectación que ha generado el concepto– es que el CMI responde a necesidades de la empresa actual.

El CMI también recoge la idea de utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten el seguimiento de la estrategia de una empresa, como aspecto novedoso tiene la forma en la que se seleccionan los indicadores, que le imprime efectos importantes en el uso de la herramienta. El Cuadro de Mando Integral, en la actualidad no está expresado en ningún lugar de manera única, aspecto que evidencia la flexibilidad y adaptabilidad de los mismos a las condiciones propias de la organización y a que se reconozca en la literatura actual la importancia de los mismos por dos razones fundamentales: en primer lugar, el hecho de ampliar sus indicadores hasta alcanzar la empresa en su conjunto donde la satisfacción al cliente, la innovación tienen tanta importancia como los resultados económicos de la organización y la segunda por exceder el tradicional marco económico financiero (Machado Noa, 2003).

La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton, lo definía como, “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

El concepto novedoso de CMI, se basa en tres dimensiones de tiempo, ayer, hoy y mañana, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales, Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento

Despliegue de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Al analizar la empresa y la estrategia de negocio utilizando un Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton definen cuatro perspectivas diferentes que reflejan aquellas áreas de la empresa que son determinantes para la estrategia empresarial. Así se consigue una imagen global de la empresa. Estas cuatro perspectivas son,

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta, ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La perspectiva de procesos internos recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.



Figura 1.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Fuente. Elaboración propia.

Beneficios y riesgos del CMI

El Cuadro de Mando Integral sirve al mismo tiempo para varios propósitos. En primer lugar, obliga a los empresarios a formular visiones y estrategias. Los indicadores clave para la aplicación de la estrategia también deberán definirse. Esto hace que la complejidad de una empresa sea más accesible y, sobre todo, más transparente para todos los trabajadores. Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral utiliza primero el desarrollo de una estrategia y la comprensión de la misma.

Determinando los indicadores, el Cuadro de Mando Integral convierte al éxito de la aplicación de la estrategia, y, de alguna forma, el éxito global de la empresa, en un valor medible. Esta cuantificación se lleva a cabo de forma integral: la empresa se contempla desde todos los ángulos o, al menos, desde cuatro perspectivas diferentes. Ello permite valorar una estrategia de forma mucho más integral que si el enfoque estuviese orientado únicamente al volumen de ventas.

Para aprovechar de verdad las ventajas que ofrece el Cuadro de Mando Integral, no debe caerse en el error de considerar el BSC como una mera recopilación de indicadores, pues esta función ya la cumple. Mucho más importante es relacionar los indicadores con la estrategia empresarial y examinar las interacciones entre las distintas áreas. Si, por ejemplo, el volumen de ventas no alcanza los objetivos, puede que sea aconsejable revisar la perspectiva de procesos y verificar si en esta área hay factores que permitan aumentar el volumen de ventas.

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- ♥ La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- ♥ Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- ♥ Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- ♥ Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- ♥ Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- ♥ Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- ♥ Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- ♥ Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El CMI, además, sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la estrategia de la empresa. También es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado. En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En

este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.

1.2 Generalidades de la gestión de riesgos.

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros.

La administración de riesgos se puede definir como una disciplina que utiliza las diversas técnicas de la administración general, constituyendo un proceso metodológico y sistemático para identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos asociados a cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la entidad que lo realiza, aprovechar las oportunidades de expansión, minimizando las pérdidas.

Cuba, en la actualidad, se desenvuelve en condiciones de un entorno económico - y en particular financiero - incierto, que dificultan la obtención de las fuentes de financiamiento externas tradicionales y demandan profesionales cualitativamente capaces de penetrar en este mundo complejo y que contribuyan a la utilización eficiente de los recursos escasos de los que disponen las empresas cubanas.

La no consideración de las técnicas de evaluación y cobertura del riesgo financiero constituye uno de los problemas más comunes y frecuentes que se puede encontrar en una entidad económica cubana. Es por ello que resulta necesario e importante que los profesionales de la contabilidad y las finanzas puedan integrar los procedimientos y modelos de la teoría financiera para su aplicación a la administración financiera del riesgo empresarial, teniendo en cuenta las características específicas del entorno de las entidades de base, para lograr una gestión financiera eficiente.

Uno de los términos más actuales en estos días es riesgo; como consecuencia de que la introducción de los avances tecnológicos está generando riesgos diferentes a los tradicionales y muchas veces superiores, a pesar justamente, de que estos avances de la ciencia son en su mayoría originados con la finalidad de poder predecir y reducir el efecto de fenómenos adversos.

En los últimos años se han generado a escala internacional situaciones como guerras, desastres naturales y ecológicos, procesos políticos desestabilizadores, crisis económicas y sociales, que han conducido a que la economía internacional se caracterice por una extrema volatilidad de las tasas de cambio, de los tipos de interés, de los precios de las mercancías y títulos valores que han provocado efectos negativos tanto a las personas físicas como jurídicas, a instituciones e incluso a países.

En estas condiciones sobre las que se desarrollan las relaciones económicas empresariales, resulta muy importante la consideración de un estudio y análisis riguroso de los diferentes riesgos a los que una entidad está sometida en su quehacer diario.

Desde el punto de vista de la empresa los clasificamos en dos grandes grupos: riesgos económicos y riesgos financieros, aunque es importante señalar que también las empresas están expuestas a los riesgos puros (incendios, desastres climáticos, etc.). En este sentido, en el marco de la administración financiera del riesgo empresarial, se estructurará el contenido de acuerdo a esta clasificación, quedando su alcance restringido al análisis de estos tres tipos de riesgos.

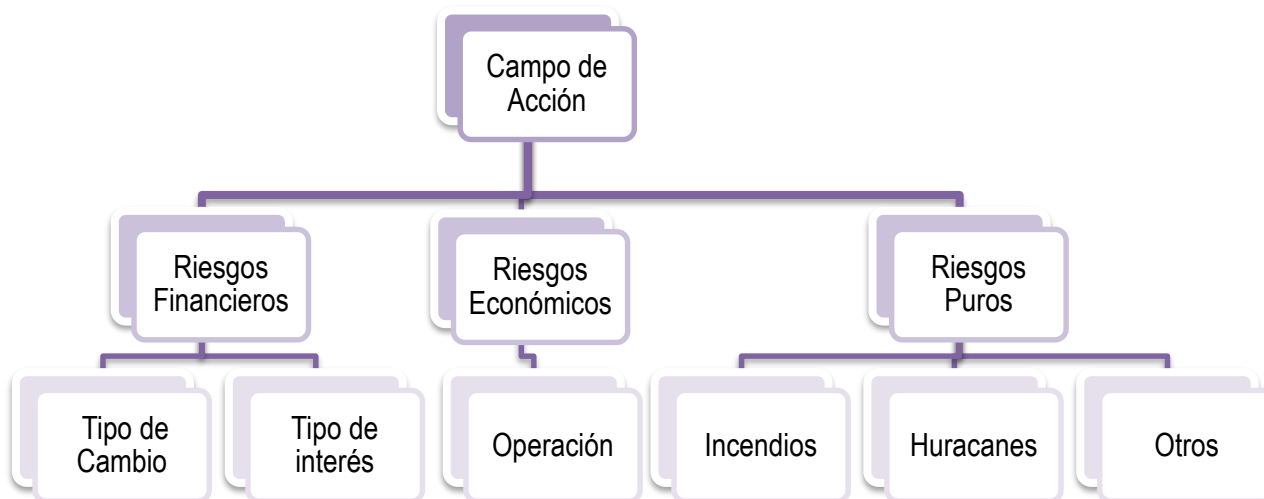


Figura 1.2. Campo de acción del riesgo. Fuente. Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Los administradores evalúan el riesgo de la organización al analizar las estrategias, mediante la definición de los objetivos relacionados con las mismas y el desarrollo de mecanismos para gestionar estos riesgos. La gestión de riesgo es la forma en que las empresas logran mantener el camino para el cumplimiento de sus metas.

La gestión del riesgo ha evolucionado con el tiempo, en los años setenta la gestión realizaba básicamente la evaluación de riesgos de crédito, en los noventa fue, de modo principal, la evaluación de riesgos de mercado. Actualmente la tendencia es la evaluación integral de todos los riesgos, al completar una visión global de las incertidumbres a las que está sometida una empresa, además de integrar la gestión de los riesgos de crédito y mercado, se incorpora la necesidad de evaluar, cuantificar, gestionar y mitigar los riesgos operacionales.

La gestión de los riesgos es esencial para poder realizar un correcto control interno, dentro de los riesgos siempre se tiene en cuenta el proceso de probabilidad e incertidumbre, para poder disminuir el impacto que tendrían estos, al ser muy difícil eliminarlo por completo, ya que siempre aparecerán nuevos riesgos.

La norma ISO¹ 31000 (2009) define la Gestión de Riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones.

La gestión de riesgos, establece R. V. H. Mejía Quijano, Eduart; Acevedo Sierra, Carolina (2014) que permite a la organización, en forma integral y estructurada, identificar y evaluar las amenazas o debilidades que pueden afectar los objetivos y establecer medidas para afrontarlas.

Según Rodríguez Milián (2014) es el sistema de actividades destinadas a garantizar la participación de todos los niveles y sectores en el pronóstico, determinación y correcciones operativas para evitar el incumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico de la empresa; cubriendo todo el proceso en que están presentes cada riesgo. Todo ello para lograr el incremento de ventas rentables.

Por otro lado, Oliveira (2018) define la gestión de riesgos de la empresa como un proceso llevado a cabo en una organización por la junta de directores, gerentes y empleados, y es aplicado en el establecimiento de estrategias y diseñado para identificar todos los eventos potenciales, capaces de afectarla, y gestionar los riesgos con el fin de mantenerlos en consonancia con el apetito de riesgo de la organización, para proporcionar una seguridad razonable de lograr sus objetivos.

La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

Algunas veces, el manejo de riesgos se centra en la contención de riesgo por causas físicas o legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios, accidentes, muerte o demandas). Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados usando instrumentos financieros y comerciales. El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización).

Así, la administración de riesgo empresarial es un proceso realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y el personal de dicha entidad. Es aplicado en el establecimiento de estrategias de toda la

¹ ISO: *International Organization for Standardization*

empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

El enemigo de todo inversor es el “riesgo”, elemento de inestabilidad en las inversiones, que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre. Todo empresario asume riesgos dentro de su campo para poder ser más competitivo y satisfacer las necesidades del consumidor.

Dentro del riesgo debemos distinguir el riesgo económico del riesgo financiero.

La gestión de riesgos financieros ha cobrado una especial relevancia a nivel internacional, debido en parte a las crisis financieras de los años noventa. La gestión de riesgos financieros se ocupa de diversos tipos de riesgos financieros.

Riesgo financiero

El Riesgo financiero es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados. De hecho, habida la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras en contra del mercado, movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión.

Tipos de riesgos financieros

- ♥ Riesgo de mercado, asociado a las fluctuaciones de los mercados financieros, y en el que se distinguen:
- ♥ Riesgo de cambio, consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas.
- ♥ Riesgo de tipo de interés, consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés.
- ♥ Riesgo de mercado (en acepción restringida), que se refiere específicamente a la volatilidad de los mercados de instrumentos financieros tales como acciones, deuda, derivados,
- ♥ Riesgo de crédito, consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones.
- ♥ Riesgo de liquidez o de financiación, y que se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos —que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado— y la voluntad de hacerlo.
- ♥ Riesgo operativo, que es entendido como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. En esta definición se incluye el riesgo legal, y se excluyen los riesgos clasificados como estratégicos y de reputación.

♥ Magnitudes cuantitativas del Riesgo - VaR. Todos los tipos de riesgos comentados en los apartados anteriores han sido muy tenidos en cuenta por parte de las entidades participantes en los mercados y ponen de manifiesto la necesidad de disponer de herramientas que permitan determinar de forma cuantitativa (en unidades monetarias) el riesgo asumido al integrar un nuevo activo a la cartera. Surge de esta manera el VaR (*Value at Risk*) que ofrece una medida cuantitativa y objetiva del valor en riesgo de una cartera para condiciones normales (ordinarias) de mercado.

Riesgo Económico.

El riesgo financiero está íntimamente vinculado al riesgo asumido por los medios de financiación contratados por la empresa para la adquisición de su activo. En cambio, el riesgo económico se traduce en la amplitud de los rangos en los que se mueven los resultados de la empresa, en función de factores que nada tienen que ver con la financiación de la misma.

El riesgo económico se refiere a la variabilidad relativa de los beneficios esperados antes de intereses, pero después de impuestos (BAIDT). O, dicho de otra manera, el riesgo económico indica la variabilidad del rendimiento económico esperado. Téngase en cuenta que la corriente de beneficios esperada por todos los proveedores de fondos de la empresa (accionistas y acreedores), el BAIDT, es una variable aleatoria cuyo valor real tiende a situarse en las cercanías de un valor promedio esperado.

Atendiendo a esta última clasificación, si se analiza el estado de resultado de cualquier empresa, se puede distinguir la diferenciación entre uno y otro, tal y como se aprecia en el siguiente esquema.

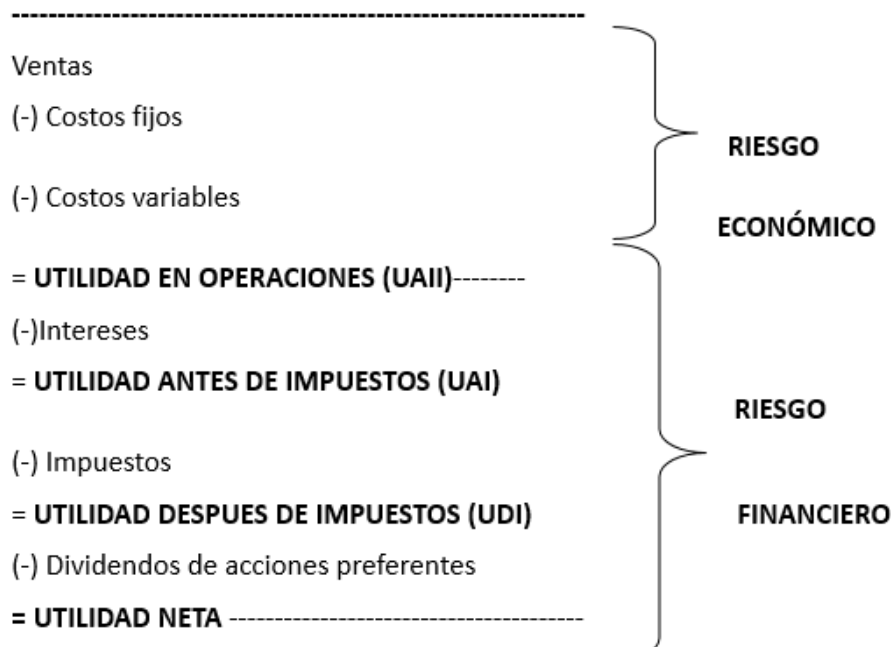


Figura 1.3. Riesgo económico y financiero. Fuente. Rodríguez Milián, G (2013)

Tanto a nivel internacional como nacional, se ha ido creando normativas relacionadas con la materia, en líneas generales en dos sentidos: normativas relacionadas con principios y buenas prácticas de gestión del riesgo, y normativa específica por sector o industria económica. Como ejemplo, pueden citarse las siguientes:

♥ ISO 31000/2009: estándar relacionado con principios generales de la gestión de riesgos publicado por la *International Organization for Standardization* o ISO.

♥ Normativa del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, del *Bank for International Settlements* relacionada con medición y normas sobre capitales mínimos de entidades financieras para determinados riesgos.

♥ En la República Argentina, existen estándares no obligatorios emitidos por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación relacionadas con el diseño e implementación de un sistema de gestión integral de riesgos, y normativa específica sobre la gestión y los fondos que las entidades bancarias deben afectar para que la entidad pueda hacer frente a determinados riesgos, emitidas por el Banco Central de la República Argentina.

♥ A nivel mundial existe una normativa generalmente aceptada para la administración y gestión de riesgo: el *Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework*, elaborado por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Este marco de acción está dividido en cuatro clases de riesgo, ocho elementos esenciales para una gestión exitosa y los niveles estructurales para su aplicación.

En 1992, esta institución pública un informe denominado *Internal Control – Integrated Framework* (IC-IF), conocido también como COSO I. Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por América Latina. El propósito de este informe era facilitar a las empresas evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos. La publicación en 1992 del informe COSO aporta por primera vez un estándar que diseña, implementa y mide sistemas de control interno. Es el marco más extendido y utilizado que se concentra en el control interno de manera integrada y comprensiva.

A pesar de la eficacia demostrada en la aplicación de esta metodología, la vía económica se adaptó a las nuevas regulaciones y busco nuevas vías de escape para burlar los controles establecidos. Por esta razón, a fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, la comisión COSO, perfeccionó la metodología existente, publicando el *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo

incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar estas prácticas o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Adicionalmente, dado que *COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework* se encuentra completamente alineado con el *Internal Control - Integrated Framework*, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

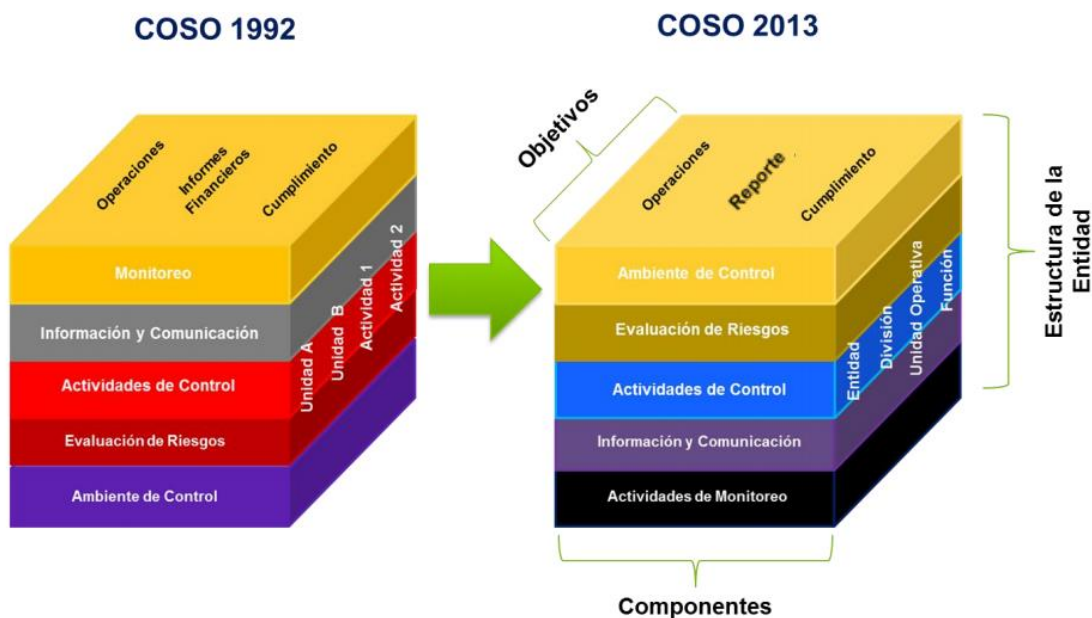


Figura 1.4. Elementos del COSO. Fuente. <http://www2.deloitte.com>

Aun cuando hay autores que plantean el aumento de componentes de COSO I al II, de 5 a 8 respectivamente, en realidad, lo que tiene lugar es la ampliación del componente evaluación de riesgos, con la implementación del ERM, como se puede apreciar en la siguiente figura.



Figura 1.5. Componentes del control interno según el informe COSO. Fuente. <http://www2.deloitte.com>

Evaluación de riesgos. (Gestión y prevención de riesgos)

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá.

- ♥ Una estimación de su importancia / trascendencia.
- ♥ Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- ♥ Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Hace relativamente poco tiempo y como resultado del desarrollo alcanzado por la actividad empresarial y la economía de los países; surgió un nuevo concepto vinculado estrechamente a proteger los diferentes objetivos e intereses en el ámbito empresarial, éste es el denominado *risk management* o gerencia de riesgo.

De esta manera, la gerencia de riesgo presenta tres fases o etapas.

- 1 Identificación de los riesgos
- 2 Evaluación de los riesgos
- 3 Control y gestión de los riesgos

Identificación de los riesgos financieros.

Esta primera etapa es muy importante, pues no puede gestionarse el riesgo sin que antes se le conozca, o identifique. La identificación y diagnóstico de los riesgos a que está sometida una empresa sólo tendrá éxito cuando se tenga un dominio de la propia empresa y además un conocimiento profundo del entorno en el que ella se desarrolla, así como de la evolución de los principales indicadores y variables macroeconómicas tanto de la economía doméstica como internacional.

Evaluación de los riesgos financieros

Esta segunda etapa consiste en evaluar el perfil de riesgo que tiene la estructura financiera de la empresa. Ello obliga por una parte al análisis de sensibilidad de los distintos factores de riesgo y por otra cuantificar los posibles impactos negativos que el comportamiento de esos factores tendrá sobre la empresa.

Ello es indispensable para la definición de políticas y límites de riesgo, para gestionar la exposición global de la empresa a los distintos riesgos financieros.

Control y Gestión de los riesgos financieros.

Se refiere a la instrumentación de las políticas de riesgo, la adopción de estrategias e instrumentos de cobertura de riesgo, es decir, decidir si se lleva a cabo o no la cobertura, si se hace parcial o total, etc.

Hasta este momento se han abordado todos los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral y la gestión de riesgo, pero; ¿Cómo impacta todo este marco teórico internacional en la vida económica cubana?

1.3 Impacto del CMI y la gestión de riesgo en la vida económica cubana

A partir del año 1990 se reinicia en Cuba la auditoría de estados financieros con rigor y nivel profesional y con emisión de dictamen y certificaciones independientes a entidades extranjeras, especialmente a las entidades administradoras de hoteles nacionales, realizadas por profesores de las facultades de economía y contabilidad de la Universidad de la Habana a nombre de la entidad mixta CIH, del Ministerio de Educación Superior.

Desde entonces, hasta el año 2009, el sistema de auditoría en Cuba estuvo regido por el Ministerio de Auditoría y Control - MAC, creado por el Decreto Ley del Consejo de Estado No. 219 del 23 de abril del 2001, como el organismo de la administración central del estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y el gobierno en materia de auditoría gubernamental, fiscalización y control gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el sistema nacional de auditoría.

Con fecha 23 de septiembre de 2003 el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) emitió su Resolución 297/03 que puso en vigor en Cuba las principales definiciones y conceptos contenidos en la versión en español del informe COSO de 1992, estableciéndolos como aceptados y de aplicación obligatoria en Cuba, sin que en la Resolución o en su Anexo se haya consignado la fuente o procedencia de los conceptos adoptados en la Resolución, ni el grado de armonización con los mismos⁴⁰. Esta Resolución conjuntamente con la No. 13, de

18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, regían todo el proceso de control interno hasta marzo de 2011.

Con el decursar del tiempo y por la Ley No. 107, aprobada el 1 de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el artículo 31 inciso I), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

Desapareciendo de esta manera el MAC, cuyas funciones son asumidas entre otras por la Contraloría. Esta nueva institución, dada la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconseja dejar sin efectos legales las resoluciones No. 297 y No. 13, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, para lo cual emite la Resolución No.60/11.

Esta nueva Resolución (Res.60/11), considera, en lo esencial, el marco teórico conceptual de COSO *Enterprise Risk Management (ERM)- Integrated Framework*, consta de 4 capítulos, y dos anexos. Dada el excesivo número de resoluciones, instrucciones y normas que rigen el marco regulatorio legal de la actividad económica cubana, esta presenta un elemento muy interesante y novedoso, y es que dedica el cuarto capítulo a la vinculación de la misma con los sistemas de gestión, lo que apunta a la integralidad en la gestión de la actividad económica, eliminando así el carácter unilateral de otras legislaciones precedentes, y facilitando la implementación de lo normado, dentro del marco regulatorio y de gestión ya consolidado por cada entidad según sea el caso.

Denominación un tanto variada.

- ♥ Ambiente de control
- ♥ Gestión y prevención de riesgos
- ♥ Actividades de control
- ♥ Información y comunicación
- ♥ Supervisión y monitoreo

Pero, en ningún momento se hace referencia al punto de partida del análisis para la implementación de lo normado que, según el ERM, y en nuestra opinión, debe ser la selección y agrupación de los objetivos a los cuales se les va a medir los riesgos que presentan en su cumplimiento, y que se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: estratégico, específicos, de información y de cumplimiento. De esta manera, en el modelo del plan de prevención de riesgos que aparece en el anexo II, falta la columna objetivos, que debe preceder a la de actividad o área.

El Control de Gestión se comenzó a utilizar en Cuba a partir del Diplomado Europeo de Administración de Empresas (DEADE), desarrollado en el ISPJAE. (Instituto Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de la

Habana) a finales de los noventa (1996 y 1997 específicamente), esto no quiere decir que antes no se aplicara “Control” en el país, sino que hasta finales de 1980 las empresas cubanas se caracterizaban por la contabilización de los resultados orientado hacia el cumplimiento de los planes mercantiles provocando en muchas ocasiones, elevados niveles de inventario.

Con la destrucción del campo socialista a finales de los 80, principio de los 90, la escasez de divisas convertibles se convierte en un problema fundamental, surgiendo así la necesidad de búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento externo para reactivar la economía nacional.

Por eso la necesidad que enfrentan los directivos de hoy de elevar las habilidades financieras puesto que estas repercuten en mayor o menor medida en la gestión empresarial. Para poner en práctica todas estas “estrategias” se ideó el Perfeccionamiento Empresarial el cual establece que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía por lo que se debe potenciar en su nivel de eficiencia y autoridad, en la base de los 14 subsistemas del perfeccionamiento empresarial existen tres relacionados con el control de Gestión: el subsistema X (Control Interno), el subsistema XIV (Información Interna) y el subsistema XII (Planificación).

Otra fuente de información consultada fue el sitio Tablero de Comando, Administrado por el profesor Mario Héctor Vogel, el que me facilitó el artículo Administración por Objetivos (APO) contra *Balanced Scorecard* (BSC) en el cual se hace la historia de cómo surge y evoluciona el control de gestión, así como sus diversas técnicas como la administración por Objetivos, desde los años 30 hasta el surgimiento del Cuadro de Mando Integral en la actualidad.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (R. S. K. a. D. P. Norton, 2000)

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los ejecutivos deben conocer los inductores del éxito financiero a largo plazo, permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan el equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento; estos están equilibrados entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura.

Las empresas innovadoras están utilizándolo como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizar el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

Análisis de metodologías y procedimientos.

Los estudios económicos pueden abarcar varias aristas y herramientas para la correcta gestión de las empresas. Un estudio realizado de metodologías y procedimientos que abarcaran planeación estratégica, control interno, gestión de riesgo y Cuadro de Mando Integral que pudieran adecuarse a las características de la investigación en curso, arrojó los siguientes resultados.

Cuadro 1.1. Metodologías y procedimientos que abordan el CMI y la gestión de riesgo

Autor	Año	Metodología	Características
Nogueira, Dianelys	2002	Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral	Se desarrolló a partir de las propuestas de Amat Salas y Dowds (1998), Kaplan y Norton (1999), Fernández Caballero (2000), Biasca (2002) y López (2002).
Moreno Ruiz, Zulema	2009	Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.	Representar todos los objetivos estratégicos a través de indicadores asociados a metas para períodos seleccionados, debiendo cumplirse igualmente la condición de que estos indicadores deben representar a los procesos de la organización, lo que favorece la inserción de estos en la gestión operativa.
Costa Amado, Si-Admmery y Choi Barreira Leitão, Neide Solange	2010	Propuesta de un procedimiento para el diseño de Cuadro de Mando Integral.	Elaborar un procedimiento con el objeto de ver paso a paso las etapas para el diseño y el modelo terminado. Brindar servicios de calidad a la universidad y para la satisfacción de los usuarios.

Rodríguez Milián, Gastón	2013	Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.	La metodología persigue como objetivo fundamental disponer de una herramienta que permita la integración de la planeación estratégica y control interno que contribuya al incremento de los ingresos.
Alfaro Uribe, Diana	2014	Planeación estratégica 2014-2015 <i>Menzies Aviation Colombia</i>	Realizar análisis situacional que incluya de la empresa a través de múltiples herramientas culminando con al realizar el mapa estratégico de <i>Menzies Aviation Colombia</i> . Realiza el BSC a nivel local con las iniciativas.
Mejía Quijano, Rubi	2014	Metodología para la gestión de riesgo estratégicos en las PYMES	Permite a las pequeñas y medianas empresas (pymes) identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos estratégicos y mejorar su gestión empresarial. El estudio realizado tiene carácter cualitativo, exploratorio y propositivo.
Valle Tápanes, Yenney	2015	Software de Control de Cuadro de Mando Integral	Facilitar la gestión de los procesos que este incluye, así como los datos asociados a los mismos para emitir de forma dinámica reportes vinculados a ellos. Además, procura ofrecer una forma fácil de acceder y manipular toda esta documentación.
María P. Forero Beltrán & Daniel Méndez Ramírez	2017	Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, caso <i>Fast Boys</i> .	Identificar los principales riesgos de asignación de recursos a los que se expone en su actividad económica y el efecto que pudiesen tener sobre el valor corporativo de la empresa. De esta manera, se generan estrategias financieras y comerciales para orientar a la empresa en términos de la toma de decisiones para realizar una correcta asignación de recursos en las diferentes áreas de la empresa.
Ortega Salgueiro, Yeni	2019	Metodología para un sistema integral de	Aplicación parcial de una metodología integral de planeación estratégica y Control Interno que contribuya

		planeación estratégica y control interno.	a la gestión integral de riesgos en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación Varadero.
Menéndez Amador, Daymaris	2019	Metodología para un sistema integral de Planeación Estratégica y Control Interno	Aplicación parcial de una metodología integral de planeación estratégica y Control Interno que contribuya al despliegue del Cuadro de Mando Integral en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación Varadero.

Fuente. Elaboración propia en aproximación a Ortega, Y., Sánchez, Y., Menéndez, D. (2019)

Las metodologías antes señaladas poseen un alto nivel científico en aras de solucionar problemáticas reales en entidades cubanas e internacionales, algunas constituyen aplicaciones prácticas de metodologías ya existentes y otras en su momento constituyeron un significativo aporte en el ámbito científico nacional.

Partiendo de un análisis crítico de las mismas y sin demeritar el trabajo realizado por importantes investigadores cubanos, a los efectos de la presente investigación y teniendo en cuenta el objetivo trazado en la misma se decide aplicar la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno de Rodríguez Milián. G. J (2013), al integrar la gestión de riesgos a un enfoque del control de gestión utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral, ambos elementos esenciales en el desarrollo de la presente investigación.

Teniendo en cuenta además que la investigación se centra en la realización de distintos elementos que funcionen como un todo de manera integral en la empresa, la metodología seleccionada combina e integra en un todo el Cuadro de Mando Integral, la Planeación Estratégica y la gestión de riesgo, siendo esta última temática abordada con profundidad en la metodología.

La metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno de Rodríguez Milián. G. J (2013) está compuesta por un conjunto de etapas, niveles y pasos los cuales serán abordados con profundidad en el capítulo siguiente.

Capítulo 2. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

La organización debe examinar los riesgos existentes en todos los niveles y adoptar acciones para gestionarlos. Además, en determinados casos, no se reconoce la importancia de la identificación y análisis de riesgos hasta que es demasiado tarde y el daño es irreparable o la pérdida se ha producido.

La gestión del riesgo se compone de todas las actividades llevadas a cabo de manera coordinada en una organización para dirigir, gestionar y controlar cualquier aspecto relativo al riesgo que pueda aparecer en sus procesos, productos, servicios, etc. y que influya en la consecución de unos objetivos o resultados esperados. (Cienfuegos, 2016)

Lo que sucede con esta, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y considerando que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los “presuntos implicados directamente”, cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa. (Milián, 2019)

En un entorno volátil como el que se vive hoy en día, donde existen muchas amenazas y oportunidades, cada vez existe un menor margen de maniobra. Un escenario así obliga a las organizaciones a contar con estrategias que permitan conocer los efectos tanto negativos como positivos que pudiera tener la incertidumbre sobre los objetivos del negocio.

2.1. Descripción de la Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno

Teniendo en cuenta los elementos antes mencionados, se presenta la siguiente metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno, el cual integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten medir importantes variables de forma consolidada.

La metodología (cuadro 2.1) persigue como objetivo fundamental disponer de una herramienta que permita la integración de la planeación estratégica y control interno que contribuya al incremento de los ingresos.

Cuadro 2.1. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

ETAPAS	NIVELES	PASOS	CONTENIDO	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
I-CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA	1 A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN . Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO Determinar la estrategia y alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL	
II- DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	2 Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR.	2do PASO Análisis y estructuración de la estrategia	Alinear Misión y Visión Trazar los objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos. Elaboración del Plan de prevención	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
III- INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	3 A nivel de empresa Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	3er PASO Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del CMI. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confección del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
IV-PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA.	4 A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.	4to PASO Supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6

Para la implementación satisfactoria de dicha metodología corresponde la definición de una serie de etapas y pasos que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo, por lo que se procederá a describirlos a continuación.

Etapa I. Conceptualización general de la estrategia

Esta etapa se desarrolla a nivel de Consejo de Dirección, con la participación de todos los Jefes de Departamentos. Para el mejor desarrollo de la misma se requiere de un moderador externo, preferentemente un experto en estrategia.(UCAB, 2009)

En la misma se establecen los conceptos generales y las líneas principales del plan estratégico a partir de una tormenta de ideas (puede utilizarse cualquier otro método), dejando definidos a nivel de empresa la misión, visión, y objetivos estratégicos. A estos efectos se puede utilizar cualquier herramienta de gestión, al ser utilizado en este caso concreto el CMI. Se determinan: los factores influyentes; los valores corporativos; los valores compartidos y los factores claves del éxito.

Una vez definidas las generalidades de la estrategia a nivel de empresa, cada jefe de departamento o área se encargará de diseñar la estrategia en su área de responsabilidad alineada con la conceptualización definida en la primera etapa.

II. Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.

Como se explicó anteriormente, esta segunda etapa se ilustrará al considerar solo la gestión de ingresos. A tales efectos se considera como responsable al Departamento Comercial o de Ventas y *Marketing*, y específicamente al área del *Revenue Management*.

La forma de llevar a cabo el procedimiento es la misma que en la etapa anterior, es decir, se invita a un experto en planeación estratégica externo al departamento y a través de la tormenta de ideas se llega a la elaboración del plan estratégico del departamento (área), llegando hasta el plan de prevención. (Escalera Alcázar, 2005)

Para ello se establecieron una serie de pasos según muestra el esquema 2.1.

Se traza la misión y la visión del *Revenue Management* en correspondencia con la misión y visión de la empresa, y se determina el sistema de objetivos para conseguir las mismas. El sistema de objetivos está basado en lo descrito en la metodología de COSO II(Eriksen, 2002).

- ♥ Estrategia. Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- ♥ Operaciones. Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- ♥ Información. Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- ♥ Cumplimiento. Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Una vez elaborado el sistema de objetivos, se definen las perspectivas que tributarán al CMI.

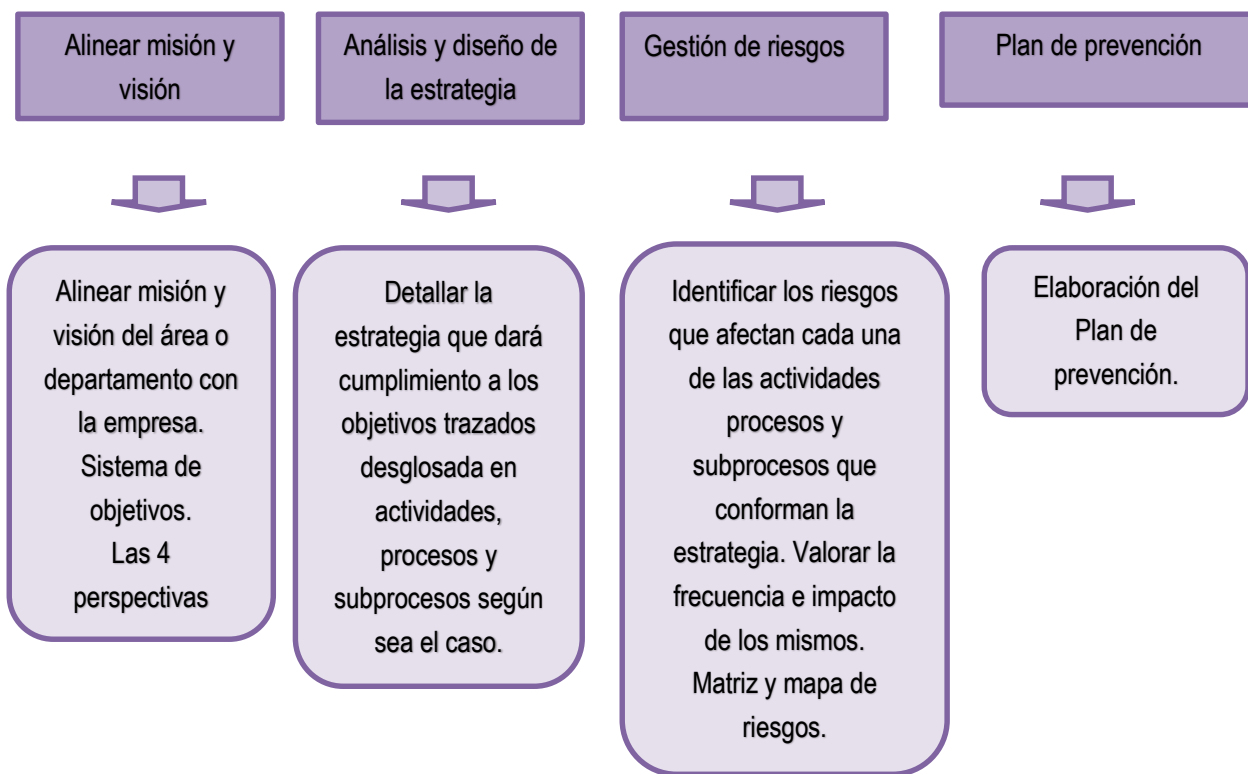


Figura 2.1- Procedimiento de implementación del plan estratégico y el control interno a nivel de departamento.

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación Estratégica y Control Interno.

Se consideran las cuatro perspectivas críticas e interdependientes.

- ♥ La perspectiva financiera.
- ♥ La perspectiva del cliente, valorando las oportunidades de mercado.
- ♥ La perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo.
- ♥ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva.

Perspectiva financiera.

Internacionalmente se reconoce que gerencia sólo por indicadores financieros es un suicidio; no obstante, de la misma manera que existe una función especializada en la calidad, el Control de Gestión es la función especializada en lo económico de la empresa. El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones del Control de Gestión (dimensión económica) y pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para comprobar continuamente el pulso de la empresa y poder así, implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.(R. S. K. y. D. P. Norton, 2000) El objetivo central de esta perspectiva debe ser la creación de valor, las empresas deben entregar rendimientos por encima y más allá del costo del capital, o deben entregar rendimientos que excedan los de sus iguales. Por lo tanto, los directivos también deben usar puntos de referencia para determinar el rendimiento de la empresa

para superar ese umbral, entregando a los accionistas rendimientos superiores. Para ello deben considerar la competencia (*benchmarking*).

Se definirán los KPis² financieros que tributen al CMI, al ser en este caso la ocupación, los precios e ingresos.

Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (R. S. K. y. D. P. Norton, 2000)

Al definir y valorar esta perspectiva se podría tomar como punto de partida estratégico los resultados de una encuesta realizada por la agencia especializada *Eye for travel* sobre los retos para el mercado turístico el 2019.

Retos externos:

- ♥ Penetrando nuevos mercados (40%)
- ♥ Las OTAs³ propietarias de los clientes (36%)
- ♥ Integración vertical (30%)
- ♥ Diferenciación en el comportamiento del cliente (27%)
- ♥ Erosión de la marca ante la mercantilización (16%)
- ♥ Selección del *partner*⁴ correcto y trabajo con los *start up*⁵ (26%)
- ♥ Consolidación de la industria. Fusiones y adquisiciones (23%)
- ♥ Crecimiento de la plataforma económica (21%)
- ♥ Crecimiento de proveedores alternativos de alojamiento (17%)

² Un KPI (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso

³ OTA, acrónimo inglés de Online Travel Agency o Agencia de Viajes en Línea

⁴ Término en inglés que hace referencia a los socios

⁵ Los términos empresa emergente, compañía emergente, compañía de arranque y compañía incipiente (en Hispanoamérica, compañía startup) se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio, y aluden a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, y generalmente se trata de empresas emergentes apoyadas en la tecnología

Retos internos:

- ♥ Transformación digital (30%)
- ♥ Alineación tecnológica y del negocio (28%)
- ♥ Emisión de datos internos (27%)
- ♥ Costo de adquisición (26%)
- ♥ Gerencia de los medios y las ventas (21%)
- ♥ Optimización de la experiencia a través del móvil (16%)
- ♥ Paridad de precios (15%)
- ♥ Falta de integración departamental (14%)
- ♥ Oferta de precios personalizados (14%)
- ♥ Crecientes ingresos auxiliares (13%)
- ♥ Híper-personalización (12%)
- ♥ Dominando la IA (12%)
- ♥ Sistemas legales (10%)
- ♥ Entendiendo el *blockchain*⁶ (10%)
- ♥ Formas de pago (8%)
- ♥ Modelos de atribución (6%)
- ♥ Utilización de los *chatbots*⁷ (4%)

Es muy importante conjugar la introducción y uso de tecnología de avanzada y la media social, con el nivel de personalización del servicio y la fidelización del cliente a través de la diferenciación de las experiencias ofertadas.

Los clientes *millennials*⁸, que ocupan un segmento importante del sector turístico, buscan experiencias más que nada y este es un elemento a considerar de vital importancia, así como la forma de comunicación con el mismo a través de las TICs⁹, sobre todo con el uso del móvil mediante *apps*¹⁰ y los *chatbots*¹¹.

⁶ Una cadena de bloques, también conocida por las siglas BC (del inglés Blockchain)

⁷ Un bot de charla o bot conversacional es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

⁸ Generación Y, también conocida como Generación del Milenio, millennial o Milénica, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No hay precisión o consenso respecto de las fechas de inicio y fin de esta **generación**.

⁹ Tecnologías de las Información y las comunicaciones

¹⁰ Aplicaciones móviles

¹¹ Un bot de charla o bot conversacional es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario. Habitualmente, la conversación se establece mediante texto, aunque también hay modelos que disponen de una interfaz de usuario multimedia

Perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos a indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos a indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes a accionistas. (R. S. K. y. D. P. Norton, 2000)

Esta perspectiva es esencial para configurar la empresa para el éxito futuro. De hecho, el enfoque de una entidad para la asignación de recursos, la gestión del talento, el diseño organizativo y la gestión del rendimiento puede reforzar o anular los objetivos estratégicos.

Para ello debe tener en cuenta: la transformación digital; la gestión del talento y diversidad; la confianza en el colectivo y el trabajo en equipo; la geopolítica; las regulaciones; encontrándose en la era del dato; el avance de la Inteligencia Artificial; la transparencia; la sostenibilidad y el cambio climático y, por último, pero no menos importante el crecimiento inorgánico y la financiación.

Como objetivo estratégico fundamental se debe perseguir la creación de valor. Para ello deben obtener rendimientos por encima del costo del capital y que excedan los de la competencia.

Los procesos y el modelo operativo deben estar concebidos en función de estos logros, garantizando una gestión integral y sistémica de toda la entidad. (Castañeda Fuente, 2001)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva.

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos a indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. (R. S. K. y. D. P. Norton, 2000)

Es importante conocer la ventaja competitiva con que se cuenta para en función de ello definir la estrategia.

Según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional la economía mundial crecerá un 3,7% en 2019. Corresponde a determinados países emergentes y economías en desarrollo impulsar la expansión en este nuevo año, mientras las economías avanzadas experimentarán una ralentización, ya que pasarán de crecer un 2,4% en 2018 al 2,1%.

¿Cuál es el papel de la empresa en este entorno? Una mirada al interior será necesaria para valorar las capacidades internas de perfeccionamiento e inserción en el mercado. Decidir si mantener o mejorar lo alcanzado hasta el momento, o lanzarse a explorar nuevos horizontes, invadiendo nuevos nichos de mercado, al haber alcanzado las metas anteriormente propuestas.

El uso del *big data*¹² para la toma de decisiones en el perfeccionamiento continuo es una barrera a franquear, sin la cual los gestores de ingresos no podrán llegar a los resultados esperados. Deben complementar los KPIs de la perspectiva financiera con indicadores de la estrategia online.

Para ello deben basar su análisis en:

1. Visitas a la web de la empresa y tasa de conversión– El objetivo de crear una web es incrementar las ventas a través de un correcto posicionamiento y visibilidad que faciliten el tráfico de la misma. Se propone medir este indicador a través de *Google Analytics*¹³. Pero que visiten la página de la empresa no es suficiente, si no se materializa en compras de los servicios de la misma, para analizar el comportamiento de ello es preciso medir este indicador conocido como tasa de conversión.
2. Fidelización del cliente – Medir la asiduidad del cliente a la web de la empresa y su tasa de conversión permitirá conocer mejor al mismo en aras de lograr su fidelización.
3. Tasa de cancelaciones online - Conocer y medir adecuadamente los datos reales del número de clientes que se dan de baja en los servicios es esencial para conocer si se trata de hechos aislados o es una actitud generalizada que nos obligue a analizar y cambiar drásticamente nuestra estrategia online o a mejorar los productos para conseguir revertir esa conducta.

Debe conjugarse y desarrollarse de manera armoniosa, complementaria e integralmente la gestión de la demanda capturada por el departamento comercial a través de los diferentes canales de distribución con las acciones de marketing online o digital.

Análisis y desarrollo de la estrategia.

Para dar cumplimiento al sistema de objetivos determinados en función de la misión y la visión, se determinan las actividades que operacionalizan los mismos y que constituyen en sí la parte ejecutiva de la estrategia.

♥ Estudios de competencia. (*Benchmarking*¹⁴ /*Competitive Set*)

♥ Curva de reservas o tendencias. (Segmentación mercado/canales de distribución).

¹² Big data, macrodatos,[1] datos masivos, inteligencia de datos o datos a gran escala es un concepto que hace referencia a conjuntos de datos tan grandes que aplicaciones informática tradicionales del procesamiento de datos no son suficientes para tratar con ellos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos.

¹³ Google Analytics es una herramienta de analítica web de la empresa Google. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

¹⁴ El **benchmarking** consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

- ♥ Diario de Precios.
- ♥ Bases de datos. (*Mining*)
- ♥ Análisis y gestión de la demanda. (Punto de equilibrio/ elasticidad de la demanda/indicadores)
- ♥ Plan de ruta. (*Forecasting/ overbooking/ upselling/ cross-selling*)
- ♥ Benchmarking. (Competencia, Producto/precios/canales de distribución/ cuota de mercado/penetración).
- ♥ Presupuesto o *Budget*. Previsiones, proyectos y pronósticos/ Matriz DAFO/ alineación con Misión – Visión.

¿Cómo confeccionar la Matriz DAFO?

a) Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Debilidad. Insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Amenaza. Elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Fortaleza. Ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Oportunidad. Espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de seis en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

b) Elaboración de la matriz

- ♥ La matriz DAFO se elabora según la Tabla 2.1, donde F_j =Fortaleza J, D_j = Debilidad J, O_i = Oportunidad I, A_i = Amenaza I.

Tabla 2.1 Matriz DAFO.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O _i	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A _i	Σ
F ₁											
F ₂											
F ₃											
F ₄											
F _j											
D ₁											
D ₂											
D ₃											
D ₄											
D _j											
Σ											

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

c) El completamiento de la Matriz.

♥ El completamiento de la matriz se realiza al dar valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

¿Qué escala utilizar?

Existen distintas opiniones al respecto. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala.

1. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
2. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

Las escalas más usadas son (Cuadro. 2.2).

Tabla 2.2 Escalas para el completamiento de la Matriz DAFO.

Escala	Características Básicas	Ventajas	Desventajas
X - •	<p>Escala binaria donde:</p> <p>X: existe influencia</p> <p>•: no existe incidencia</p>	<p>Debido a que son solo dos opciones para decisión en el trabajo grupal se acorta el tiempo necesario para el completamiento.</p>	<p>Es demasiado drástica dando solo dos opciones, y al tener menos rango es muy posible que distintos ítems alcancen la misma puntuación final dificultando la toma decisiones.</p>
1-2-3	<p>Escala de tres valores donde:</p> <p>1: no existe incidencia</p> <p>2: existe influencia</p> <p>3: existe una fuerte incidencia</p>	<p>Con respecto a la escala binaria amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento.</p>	<p>Sigue, al ser demasiado corta, dificultando la diferenciación entre un ítem y otro.</p>
Del 1 al 5	<p>Escala de 5 valores donde:</p> <p>1: no existe incidencia</p> <p>2: existe poca incidencia</p> <p>3: existe mediana incidencia</p> <p>4: existe fuerte incidencia.</p> <p>5: existe incidencia determinante.</p>	<p>Con respecto a la escala de 1-3 amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento.</p>	<p>En algunas ocasiones es demasiado corta, dificultando la diferenciación entre un ítem y otro.</p> <p>(ESCALA RECOMENDADA)</p> <p>♥ Más utilizada en el continente americano</p>
Del 1 al 7	<p>Escala de 7 valores donde:</p> <p>1: ninguna incidencia</p> <p>7: incidencia determinante</p>	<p>Con respecto a la escala de 1-5 amplía el rango de selección</p>	<p>Al ser más amplia, muchas veces a los expertos no les queda claro el significado de cada valor además de ser de más lento completamiento.</p> <p>(ESCALA RECOMENDADA)</p> <p>♥ Más utilizada en Europa.</p>

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

¿Cómo completar la matriz?

- ♥ Se realiza al completar cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito).

Cuadrante I (Ofensivo). Fortalezas – Oportunidades

- ♥ Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?

Cuadrante II (Defensivo). Fortalezas – Amenazas

- ♥ Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la misión?

Cuadrante III (Adaptativo). Debilidades – Oportunidades

- ♥ Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la misión?

Cuadrante IV (Supervivencia). Debilidades – Amenazas

- ♥ Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación (Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Matriz DAFO completada.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	2	4	5	3	1	30
F ₂	3	4	4	5	5	2	3	3	3	2	34
F ₃	2	5	5	5	2	5	2	4	2	2	34
F ₄	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	31
F ₅	5	3	3	3	3	2	2	1	1	5	28
D ₁	5	5	5	3	3	3	3	2	2	4	35
D ₂	5	4	4	4	4	2	2	2	2	1	30
D ₃	3	5	4	4	3	2	3	3	2	5	34
D ₄	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	38
D ₅	5	5	3	3	3	1	1	2	2	2	27
Σ	38	42	40	38	34	24	25	29	23	28	

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

¿Qué es el problema estratégico general?

Es aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

¿Qué es la solución estratégica general?

Es la solución a aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.

La solución Estratégica General quedaría definida de la siguiente manera.

Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

¿Qué es el posicionamiento estratégico?

Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

¿Cómo se determina?

- ♥ Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante. (Tabla 2.3)
- ♥ Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

Tabla 2.4 Determinación del posicionamiento estratégico con la matriz DAFO.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	Σ	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	15	2	4	5	3	1	15
F ₂	3	4	4	5	5	21	2	3	3	3	2	13
F ₃	2	5	5	5	2	19	5	2	4	2	2	15
F ₄	3	4	4	4	3	18	3	3	3	2	2	13
F ₅	5	3	3	3	3	17	2	2	1	1	5	11
Σ	16	19	19	19	17	90	14	14	16	11	12	67
D ₁	5	5	5	3	3	21	3	3	2	2	4	14
D ₂	5	4	4	4	4	21	2	2	2	2	1	9
D ₃	3	5	4	4	3	19	2	3	3	2	5	15
D ₄	4	4	5	5	4	22	2	2	4	4	4	16
D ₅	5	5	3	3	3	19	1	1	2	2	2	8
Σ	22	23	21	19	17	102	10	11	13	12	16	62

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

¿Cuáles son los posibles posicionamientos estratégicos y qué significa esto? (Figura 2.1)

- ♥ Ofensivo. Si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ♥ Defensivo. Si el cuadrante con mayor puntuación es el defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para atenuar el efecto de las amenazas.
- ♥ Adaptativo. Si el cuadrante con mayor puntuación es el adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- ♥ Supervivencia. Si el cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas.



Figura 2.2 Posicionamiento estratégico a partir del análisis DAFO. Fuente. Ortega, Y., Sánchez, Y., Menéndez, D (2019)

Estrategia en Redes Sociales

Las redes sociales se integran a la gestión de ingresos con el objetivo de maximizar los mismos. Las opiniones de los clientes en las redes influyen cada vez de manera más decisiva en los precios, su cálculo al considerar estas opiniones cada vez se utiliza más por el *Revenue Management*, al ser el ejemplo más conocido la herramienta, *ReviewPro*.

Actividades de la gestión de ingresos online.

1. Clarificar los objetivos: conocer, captar, fidelizar o atender al cliente, o todos a la vez, considerando la segmentación
2. Definir las redes a utilizar en función del segmento objetivo y del servicio que se quiere vender.
3. Perfeccionar el producto a vender, haciéndolo muy atractivo y vendiendo la experiencia que el mismo reportará como eje central de la estrategia de gestión de ingresos.
4. Medir la tasa de conversión.
5. Elaborar protocolos para casos de crisis de reputación online.

Indicadores para su medición:

- ♥ Visitas a la web de la empresa y tasa de conversión
- ♥ Fidelización del cliente
- ♥ Tasa de cancelaciones online

Todo ello se sistematiza en el Revenue estratégico y táctico-operativo.

Revenue estratégico (Creación de la demanda/ marketing estratégico/ pricing/ desarrollo del producto/ distribución)

Revenue Táctico-operativo (Presupuesto/ gestión de precios/ control de estancias/gestión de capacidades/desplazamiento de la demanda).

A partir de las actividades definidas se identifican cada uno de los riesgos que pueden afectar su realización en búsqueda del cumplimiento de los objetivos a los que corresponden, se clasifican los mismos y se valoran a través de la matriz de riesgos que tiene el formato siguiente:

Tabla 2.5. Matriz de riesgos.

Actividades (Procesos/Subpro cesos)	Riesg os	Exter no	Inter no	Frecuencia			Perdida			Impacto	
				Poco Frecue nte	Frecue nte	Muy Frecue nte	Lev e	Modera da	Gra ve	Lev e	Modera do
Objetivos Estratégicos	E1A1 R1										

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6

Y a continuación el mapa de riesgos que permitirá centrar la atención en los riesgos que mayor incidencia tiene en el cumplimiento de la estrategia.

Cuadro 2.2. Mapa de riesgos.

		MAPA DE RIESGOS			
PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande	
		IMPACTO			

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6

Se elabora el plan de riesgos, considerando el sistema de objetivos, las actividades de su cumplimiento, la identificación y evaluación de riesgos.

En este caso, al modelo establecido por la Contraloría General de la República (CGR) a tales efectos, se le añade la columna de los objetivos, el gran ausente en la Resolución 60/11 sobre el Control Interno.

El modelo que se propone está conformado de la siguiente manera:

Tabla 2.6. Plan de Prevención de riesgos.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES (PROCESOS/SUBPROCESOS)	RIESGOS	MANIFESTACIONES NEGATIVAS	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
ESTRATEGICOS	ACTIVIDAD 1	RIESGO 1 (A1)					
		RIESGO 2 (A1)					
		RIESGO 3 (A3)					
	ACTIVIDAD 2	RIESGO 1 (A2)					
		RIESGO 2 (A2)					
		RIESGO n (A2)					
	ACTIVIDAD n	RIESGO 1 (An)					
		RIESGO 2 (An)					
		RIESGO n (An)					
OPERATIVOS	ACTIVIDADES	RIESGOS					
DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES	RIESGOS					
DE CUMPLIMIENTO	ACTIVIDADES	RIESGOS					

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno elaboración propia en aproximación a la Res.60/11-CGR.

De esta manera se sistematiza e integra la estrategia de gestión de ingresos con el control interno.

El resto de departamentos tiene que determinar las actividades, los procesos, subprocesos y tareas que tributan a estos objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de cada área, se operacionalizan los mismos y se determinan los posibles riesgos y sus formas de manifestación, así como las actividades de control con sus ejecutores y controladores, lo que incluye entonces además el plan de prevención.

Etapa III. Integración e implementación de la estrategia

A partir del presupuesto, entonces se operacionalizan, los objetivos, para dar cumplimiento al mismo, a través de un procedimiento que contempla tres etapas fundamentales:

- 1- A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.
- 2- Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, incluyendo el plan de prevención, con la consecuente implementación de las normas de control interno (de esta manera también se incorpora el control interno al sistema de dirección).
- 3- Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN

Etapa IV. Perfeccionamiento continuo de la estrategia.

En este paso vuelve a utilizarse la gestión del *Revenue Management*, como herramienta de mejora continua y de flexibilización de los presupuestos.

Así, se vincula todo este proceso con la planificación estratégica, de manera tal que adquiera carácter integrador y sistémico y no como un ente aislado de este proceso. Los objetivos tienen que estar alineados con la misión y visión.

Con estos resultados se analiza el cumplimiento de la proyección y se corrige presupuesto en caso de que sea necesario y posible, ya que si el presupuesto no es flexible no se puede aplicar correctamente la metodología. Esta metodología además de mantener un nivel de análisis, que tribute a una clasificación de la empresa de acuerdo sobre todo a las opiniones *online*, y demás agencias calificadoras como un elemento importante a tener en cuenta, propone que se debe establecer una clasificación de las mismas atendiendo a la eficiencia en el uso de los recursos financieros, tomar como indicador básico la rentabilidad financiera y aplicar sistema Dupont para determinar las reservas existentes en la operación y el financiamiento de la misma, haciendo énfasis en los costos y gastos. Todo ello para a partir de estas dos clasificaciones determinar un coeficiente de relevancia a cada una de ellas y así conformar un índice de clasificación general que integre ambos criterios y es sobre esto último que quisiera propiciar un amplio debate.

2.2. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el análisis – síntesis, inducción – deducción, lógico-histórico, enfoque sistémico, tránsito de lo abstracto a lo concreto, análisis de la documentación, observación directa, método de Experto, Consenso y Kendall. Los mismos se especifican seguidamente:

Análisis – síntesis (Vazquez, 2015): el análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. Se descomponen, se desintegran las ideas. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística. Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo. Este método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial. La síntesis es un esfuerzo psicológico mayor que requiere resumir, concentrar y por lo tanto abstraer de esas partes los elementos comunes que le permita expresar en una sola categoría o expresión lingüística. Es la capacidad de síntesis la que pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe desarrollar para educar sus propios pensamientos.

Inducción – deducción (Rodríguez 2012) la inducción: es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal también significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es

también recomendable porque el ser humano más rápidamente percibe los hechos captados sensorialmente y como tal puede señalar como se inicia un determinado fenómeno.

La deducción: es el fenómeno universo por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desglosando sus diferentes elementos.

Histórico – Lógico el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el recorrido de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

Enfoque sistémico: El enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica. Un sistema no es un conglomerado de elementos yuxtapuestos mecánicamente, sino que presentan leyes de totalidad, esto es, cualidades generales inherentes al conjunto. Estas cualidades generales del sistema se diferencian de las características individuales de los componentes que la integran. Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales. Un ejemplo de enfoque en sistema se demuestra claramente en el funcionamiento de una empresa, la cual está constituida por un conjunto partes relacionadas entre sí, en función de un resultado. La empresa es un sistema conectado y en interacción constante con su entorno.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto

El tránsito de lo abstracto a lo concreto expresa el cambio que sufre el conocimiento científico en su proceso de desarrollo. El primer nivel del conocimiento es lo concreto sensorial. La imagen sensorial concreta de la realidad, es el punto de partida del proceso del conocimiento en la que se relacionan lo general y lo singular, lo necesario y lo causal, lo estable y lo mutable; los aspectos esenciales y secundarios del objeto. Por esta razón,

en el proceso de la investigación científica es necesario el salto a otro nivel del conocimiento para poder obtener un reflejo más profundo de la realidad, la abstracción.

La abstracción permite reflejar las cualidades y regularidades generales, estables y necesarias de los fenómenos. La abstracción refleja una cualidad o relación de los fenómenos considerada de forma aislada, pura, sin que se establezca la multiplicidad de relaciones con el todo concreto: “la abstracción inicial expresa la esencia del fenómeno, pero no siempre lo hace por completo. Refleja la esencia, la ley de los fenómenos de forma abstracta, en su aspecto puro.”

Así pues, la abstracción ofrece una imagen esquematizada del fenómeno, pero que justamente por ello expresa una relación esencial de este, ya que hace omisión de un gran número de factores causales que lo condicionan en la realidad, lo que permite que se revelen las leyes que rigen el fenómeno.

En resumen, se puede señalar que lo concreto es a la vez el punto de inicio y de llegada del proceso cognoscitivo. Lo concreto pensado es el resultado obtenido por el conocimiento y las abstracciones son el medio para lograr dicho resultado. También es necesario plantear que el tránsito de lo abstracto a lo concreto no se efectúa solamente en el estudio de cualquier fenómeno en el ámbito de una ciencia específica, sino que tiene carácter universal en el desarrollo del conocimiento humano en todos los campos del saber. García, J. (2000). Análisis de la documentación permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos como el Manual de Procedimientos Internos de la organización, de la Casa Matriz o de la Corporación, impresos o en soporte digital. Se destacan entre estos los estados financieros, los documentos primarios relacionados con la gestión de compras e inventarios y la explotación de la información que el software puede brindar.

Otro método utilizado es el empírico mediante **entrevistas** a los especialistas. Es una conversación sostenida por dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la investigación que realiza.

La entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o acerca de experiencias a las cuales aquella ha estado expuesta.

La entrevista está compuesta básicamente por preguntas, que son estímulos verbales que producen o generan imágenes en el interrogado, quien produce una respuesta o un conjunto de respuestas.

Es una de las técnicas más usadas por ser económica y práctica. En ella se adquiere un gran volumen de información, e interviene un entrevistador que es el encargado de llevarla a cabo y decide usarla con un fin determinado. Es indispensable la presencia de al menos dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Para el desarrollo de la entrevista, el investigador se fija un objetivo que debe cumplir en el transcurso de la misma,

mediante preguntas ordenadas de forma lógica coherente. Tiene la ventaja de ser flexible, es decir, adaptable al entrevistado de forma tal que le sea posible expresarse libremente y con facilidad.

En la investigación se realizan **entrevistas semiestructurada**, donde se planifican previamente las preguntas, pero con cierta libertad, para posteriormente abordar temas que puedan surgir en el desarrollo de la misma. Esta entrevista es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas del investigador, con base en el problema, los objetivos y las variables.

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1919 por Alex Faickney Osborn (fue denominada *brainstorming*), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir al trabajar de forma independiente; dando oportunidad de dar sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechar la capacidad creativa de los participantes.

El *Innovaforum* resumió las cuatro reglas básicas:

♥ Suspende el juicio. Elimina toda crítica. Cuando brotan las ideas no se permite ningún comentario crítico. Se anotan todas las ideas. La evaluación se reserva para después. Se tiene que posponer el juicio adverso de las ideas. Hemos estado tan entrenados a ser instantáneamente analíticos, prácticos y convergentes en el pensamiento que esta regla resulta difícil de seguir, pero es crucial. Crear y juzgar al mismo tiempo es como echar agua caliente y fría en el mismo cubo.

♥ Pensar libremente. Es muy importante la libertad de emisión. Las ideas locas están bien. Las ideas imposibles o inimaginables están bien. De hecho, en cada sesión tendría que haber alguna idea suficientemente disparatada que provocara risa a todo el grupo. Hace falta recordar que las ideas prácticas a menudo nacen de otras impracticables o imposibles. Permitiéndote pensar fuera de los límites de lo habitual, de lo normal, pueden surgir soluciones nuevas y geniales. Algunas ideas salvajes se transforman en prácticas. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una nueva.

♥ La cantidad es importante. Hace falta concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar. Cuanto mayor sea el número de ideas, más fácil es escoger entre ellas. Hay dos razones para desear una gran cantidad de ideas. Primero, parece que las ideas obvias, habituales, gastadas, impracticables vienen primero a la mente, de forma que es probable que las primeras 20 o 25 ideas no sean frescas ni creativas. Segundo, cuanto más larga sea la lista, más habrá que escoger, adaptar o combinar. En

algunas sesiones, se fija el objetivo de conseguir un número determinado de ideas, del orden de 50 o 100, antes de acabar la reunión.

♥ El efecto multiplicador. Se busca la combinación de ideas y sus mejoras. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otras dos. ¿Qué tiene de bueno la idea que han dicho? ¿Qué se puede hacer para mejorarla o para hacerla más salvaje? Utiliza las ideas de los demás como estímulo para tu mejora o variación. A veces, cambiar sólo un aspecto de una solución impracticable la puede convertir en una gran solución.¹⁵

Así, la principal regla del método es suspender o aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para la resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación "juiciosa" sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. En un *brainstorming* se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquiera persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole que considere conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En la sesión se debe aportar una idea por ronda. Por lo cual se debe ser claro de lo que se expone. Se elige un tema, establece un tiempo y escribe frases o palabras relacionadas con el tema.

¹⁵ Innovationforum.com "Técnicas de creatividad. Brainstorming"

Capítulo 3. Resultados de la aplicación parcial de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.

En este capítulo se analizan los resultados prácticos de la aplicación parcial la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. Antes de mostrar dichos resultados se muestra una breve caracterización de la entidad objeto de estudio. Es válido aclarar que por la situación epidemiología que afronta el país desde el mes de marzo del 2020 derivado de la COVID-19 algunos aspectos previstos en la investigación no fueron posibles darle solución, quedando los mismos como recomendación para futuras investigaciones como parte de la actividad posgraduada de la autora.

Caracterización de la Sucursal CIMEX Matanzas.

La Corporación CIMEX S.A., constituida en la República de Cuba en virtud de la escritura notarial No. 3205 de fecha 18 de agosto de 1995, es una sociedad mercantil de capital cubano con domicilio social en la ciudad de La Habana, que comprende amplios e importantes sectores de la economía cubana. Desde su fundación, como parte de su expansión territorial, se han ido creando establecimientos secundarios, dentro de ellos las Sucursales.

La Sucursal CIMEX Matanzas fue constituida mediante el acuerdo primero de la reunión de la Junta Directiva de la Corporación CIMEX SA, celebrada el 19 de noviembre de 1996, para ejecutar y controlar las actividades que desarrolla la sociedad mercantil a la que pertenece en la provincia Matanzas.

Objeto Social.

- ♥ Importar y exportar productos y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- ♥ Almacenar, transportar y comercializar productos alimenticios y no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional.
- ♥ Prestar servicios gastronómicos y recreativos con espectáculos asociados, así como de tintorería, lavandería, integrales de fotografía y videos, de impresión, distribución y suscripción de señal de televisión.
- ♥ Brindar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores.

Política de gestión.

Es política de la Sucursal CIMEX Matanzas, satisfacer los requisitos de los clientes en la comercialización de bienes y servicios, gestionando eficazmente los procesos con el compromiso de.

- ♥ Cumplir los principios de la gestión de la calidad y los requisitos legales y reglamentarios de las partes interesadas pertinentes.
- ♥ Promover el compromiso, la honradez, la disciplina y la profesionalidad de los trabajadores.
- ♥ Asegurar la comunicación y la gestión oportuna de la información desde y hacia la dirección de CIMEX.

- ♥ Garantizar un agradable ambiente de trabajo que permita gestionar los riesgos transformándolos en oportunidades de mejoras.
- ♥ Mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión que garantice la realización segura, eficaz y eficiente de sus operaciones, la innovación, el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura y la prevención de la contaminación ambiental.

Etapa I. Conceptualización general de la estrategia

1er Paso. Determinar la estrategia y alcance de la misma.

La aplicación de la metodología comienza con el análisis de los factores internos y externos, así como la misión, visión y valores compartidos de la entidad para luego formular la estrategia a seguir. Para su cumplimiento se toman los valores contenidos en la planeación estratégica establecida previamente por la empresa pues, no es objetivo de la investigación realizar modificaciones, solo actualizar aquellos elementos que se consideren necesarios en el transcurso de la misma debido a la inclusión de un nuevo servicio, la venta en moneda libremente convertible.

La misión y visión de la empresa, son esenciales para poder determinar cuáles serán el sistema de objetivos que se van a trazar, de ahí partirían los objetivos estratégicos y operacionales para dar paso a los objetivos de cumplimiento conformado por las leyes que regulan su objeto social y la información que debe ser enviada a partir de los objetivos de información. Los objetivos tienen sus actividades para poder darle cumplimiento, que a su vez poseen riesgos que imposibilitan o ayudan a la realización de los mismos. (Anexo No.2).

Actualmente la empresa CIMEX Sucursal Matanzas define como misión y visión en su planeación estratégica de 2019-2021 las siguientes.

Misión actual.

“Comercializar bienes y servicios que proporcionen satisfacción a los clientes y garantizar crecientes aportes a la economía del país”.

Luego de un análisis de la misión en el grupo científico estudiantes y teniendo en cuenta los elementos necesarios para su correcta aplicación que se plantea en la metodología, así como lo estudiado en la asignatura de administración general en el transcurso de la carrera se puede plantear que la misión de la empresa no cumple con los requerimientos necesarios para su confección, tales como,

- ♥ Encargo social
- ♥ Ventajas competitivas o competencias distintivas
- ♥ Mercado objetivo o cliente
- ♥ Compromiso con el Medio Ambiente
- ♥ Posicionamiento estratégico

En tal sentido se propone como nueva **misión** de la entidad.

“Comercializar bienes y servicios en aras de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos que garanticen un crecimiento económico financiero sostenido explotando al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano con el que se dispone.”

Visión actual.

“Lograr la preferencia de los clientes por nuestra contribución a mejorar su calidad de vida”.

De igual modo la visión es sometida a un proceso de análisis en que se identifican como parámetros claves para su elaboración los siguientes: enfocada en el futuro con una visión soñadora, no debe ser extensa, fácil de entender y no poseer palabras rebuscadas.

Quedando como **propuesta de visión**.

“Ser la Sucursal insignia dentro del grupo empresarial CIMEX, preferida por sus clientes por los altos estándares de calidad, eficiencias y buen trato del personal de servicio”

Siguiendo con el orden metodológico se presentan los valores compartidos y corporativos de la empresa.

Valores:

Los valores son lo más importante, su éxito depende de que todos asuman el compromiso de hacer lo correcto.

Tabla 3.1. Valores de la entidad

Valores.	Comportamientos típicos.
DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none">♥ Cumplir lo establecido, conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas.♥ Utilizar racionalmente los recursos.♥ Cumplir los deberes laborales y sociales.♥ Asumir la crítica y la autocrítica como instrumento de autorregulación moral y de superación como ser humano.
COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none">♥ Lealtad a la organización, al cumplimiento de la palabra empeñada y los compromisos contraídos.♥ Alta reputación y optimismo en función del desarrollo económico, social y del colectivo laboral.♥ Compromiso con los clientes, la sociedad y el cuidado del medio ambiente.♥ Trabajar en equipo como un modo de actuar cotidiano.

PROFESIONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ♥ Cumplir las competencias requeridas para el cargo. ♥ Ser educado y capacitarse para mantenerlas competencias. ♥ Conocer la mercancía que vende. ♥ Saber comunicarse con el cliente y ofrecer un servicio de calidad. ♥ Desempeñarse con actitud innovadora, dinamismo y capacidad de cambio. ♥ Utilizar adecuadamente las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
HONRADEZ	<ul style="list-style-type: none"> ♥ Mostrar respeto por los clientes y compañeros de trabajo. ♥ Combatir el delito, la corrupción y el acomodamiento. ♥ Rechazar cualquier manifestación de soborno. ♥ Obrar con honestidad integridad, seriedad y transparencia.

Fuente. Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

El conocimiento de los elementos internos y externos que afectan a la empresa se toma como base para definir las estrategias a seguir, por lo que se analiza la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a partir de la información brindada en la planeación estratégica de la organización para el período 2019-2021

Debilidades.

1. Deficiente funcionamiento de la cadena de suministros.
2. Insuficiente rotación y control de inventarios.
3. Insatisfacción de los clientes con la calidad de los servicios, la variedad de la oferta y la estabilidad de los productos.
4. Débil análisis, exigencia, control, prevención y gestión de riesgos.
5. El mantenimiento tecnológico y constructivo no da respuesta a las necesidades de la producción y los servicios con impacto negativo en la satisfacción de los clientes internos y externos.
6. Alta fluctuación de la fuerza de trabajo y pérdida de personal calificado.
7. Insuficiente remuneración y condiciones de trabajo.
8. Débil gestión de dirección en niveles intermedios de dirección.
9. Débil aprovechamiento de la infraestructura y el sistema de capacitación.
10. Insuficiente uso de los portadores energéticos.

Amenazas.

1. El bloqueo económico, comercial y financiero.
2. Aumento del costo de los productos.
3. Hechos delictivos.
4. Insuficiente suministro de la Industria Nacional e incumplimiento de lo pactado.
5. Falta de capacidad de la Industria Nacional para satisfacer las demandas.
6. Pérdida de valores en las personas.
7. Competencia generada por las nuevas formas de gestión no estatal.

Fortalezas.

1. Existencia de infraestructura informática, tecnológica e inmobiliaria.
2. Disponibilidad de Sistema contable-financiero certificado.
3. Presencia en toda la provincia.
4. Salud financiera y solvencia económica.
5. Disponibilidad de Manuales y procedimientos de trabajo.
6. Existencia de infraestructura y un sistema para la capacitación.
7. Desarrollo continuo de sistemas de atención al cliente.
8. Sistema de gestión de la calidad, avalado por NC. ISO 9001: 15, con enfoque a procesos.

Oportunidades.

1. Desarrollo de alianzas estratégicas con Tiendas Caribe y otras entidades del sistema empresarial del territorio.
2. Potencial de clientes y de nuevos negocios.
3. Clientes ávidos de mejor calidad de los servicios.
4. Potencial para incrementar la calidad en la prestación de bienes y servicios.
5. Desarrollo de la industria nacional.
6. Cambios en materia de regulaciones y/o decisiones económicas-financieras.
7. Desarrollo de la informatización de la sociedad.

Los elementos que componen la matriz DAFO no fueron modificados, así como tampoco se realizó la propia confección de la misma.

Etapa II. Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.

2do Paso. Análisis y estructuración de la estrategia.

En este paso no es objetivo de la investigación alinear la misión y la visión de la entidad, así como el análisis y desarrollo de la estrategia. El resto de los elementos que componen este paso si serán abordados.

Para una correcta gestión de riesgo, así como de la confección del plan de prevención de riesgos es necesario primero definir el grupo de objetivos, estratégicos, operacionales, de información y cumplimientos, de los cuales se derivan las actividades y posteriormente los riesgos que afectan a cada una de estas.

Para la elaboración de los objetivos estratégicos la sucursal los confecciona atendiendo las áreas de resultados claves (ARC), en tal sentido serán presentados los mismos para el período de 2019-2021.

Objetivos estratégicos.

ARC. Responsabilidad Social

Objetivo Estratégico. Fortalecer el papel de la organización en el cumplimiento de la responsabilidad social, el enfrentamiento a las ilegalidades, el respeto al medio ambiente y el compromiso con la defensa y la defensa civil.

ARC. Gestión Económica-Financiera

Objetivo Estratégico. Lograr un crecimiento sostenido de los resultados económicos sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone. En el momento de su elaboración en la Sucursal no contemplaron la venta en MLC, modalidad en la que incursiona desde finales del 2019, en tal sentido y siguiendo con el objetivo de la investigación en el ARC de Gestión Económica-Financiera, a partir de un análisis realizado a través de una lluvia de ideas se propone entonces la modificación de ese objetivo estratégico, donde quede contemplado la inclusión de la venta en MLC.

Se escoge esta ARC al estar estrechamente vinculada con la venta en MLC, se analiza aquí porque es la gestión económica financiera la que te permite determinar y evaluar si se cumple o no los objetivos trazados con la inserción de las ventas en MLC y en tal sentido entonces analizar los riesgos que se derivan de dicha actividad que hoy en día no se encuentran incluidos en el plan de prevención de riesgos y que forma parte también del objetivo de la investigación. Quedando el mismo redactado de la siguiente manera:

- ♥ *Incrementar sostenidamente los resultados económicos –financieros tanto en moneda local como en MLC sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone.*

ARC. Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo Estratégico. Consolidar en los trabajadores una actitud positiva en el logro de los valores declarados por la organización, creando un adecuado ambiente de trabajo donde cada cual sepa por qué y para qué trabaja y disfrute trabajando.

ARC. Gestión de Comercialización de bienes y servicios

Objetivo Estratégico. Perfeccionar el funcionamiento del proceso de comercialización de bienes y servicios sobre la base del empleo de tecnologías de avanzada, calidad, diversidad y oportunidad, basado en las necesidades y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.

ARC. Gestión Logística

Objetivo Estratégico. Lograr la satisfacción de los requerimientos de la cadena de suministros y asegurar el mantenimiento de la infraestructura de la organización.

ARC. Gestión Informática.

Objetivo Estratégico. Perfeccionar el funcionamiento de los sistemas y servicios informáticos en las entidades con una infraestructura adecuada al avance de las TIC.

El resto de los objetivos (operacionales, información, cumplimiento) serán elaborados a partir del objetivo estratégico antes modificado en el ARC de Gestión Económica-Financiera y teniendo en cuenta la venta en MLC, objetivo de la investigación.

Objetivos operacionales.

La elaboración de los objetivos operacionales se realiza siguiendo el objetivo de la investigación por lo que los mismos fueron elaborados teniendo en cuenta la operabilidad en las ventas en moneda libremente convertible.

- ♥ Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los clientes con las ventas en MLC
- ♥ Implementar estrategias que posibiliten un mejor funcionamiento de los procesos de la cadena de suministros.
- ♥ Implementar un sistema de gestión comercial que asegure la correcta rotación de los inventarios y el uso adecuado de las instalaciones

Objetivos de Información.

Los objetivos de información fueron tomados tal cual lo define la planeación estratégica de la entidad al no estar estos en contradicción con la venta en MLC y estar redactados de manera general para toda la empresa.

- ♥ Establecer un constante flujo comunicativo desde el Grupo Empresarial CIMEX, hacia sus distintos públicos (internos y externos) y viceversa.

- ♥ Preservar y promover la imagen pública positiva del Grupo Empresarial CIMEX entre todos los factores que resulten vitales para su desarrollo.
- ♥ Tributar a la satisfacción de los clientes internos y externos, desde las acciones de comunicación.
- ♥ Conferir un carácter holista y armónico a las acciones comunicativas en concordancia con la misión y visión de la entidad.

Objetivos de Cumplimiento.

- ♥ Cumplir con el sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001.
- ♥ Cumplir con el sistema de Control Interno Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- ♥ Cumplir con el sistema de Gestión de Capital Humano Norma ISO 3001.
- ♥ Cumplir con Decretos – Ley, Resoluciones, Orientaciones, , instrucciones, directivas y circulares del Buró Político del Partido Comunista, Presidente del Grupo Empresarial CIMEX, Ministerio de Fianzas y Precio, entre otros organismos rectores de la política económica y social del país.

Una vez identificados el grupo de objetivo se definen las actividades correspondientes a cada grupo de objetivo estratégico y operacionales vinculados a la venta en MLC, a su vez a cada grupo de actividades se le determinaron los riesgos que puedan influir en el incumplimiento de cada objetivo trazado como se muestra en el anexo No. 2. Para los objetivos de información y cumplimiento no se determinaron los riesgos asociados a cada actividad puesto que estos ya fueron elaborados por la empresa y no se requiere su actualización.

Con los objetivos, las actividades y los riesgos ya identificados; se procede entonces al análisis de estos últimos a través de la matriz de riesgo, el mapa de riesgo y por último la confección del plan de prevención de riesgo.

Para la confección de la matriz de riesgo es preciso determinar la frecuencia, las posibles pérdidas y el impacto de los mismos, derivándose de ahí la confección de mapa de riesgo teniendo en cuenta la probabilidad o frecuencia y el impacto.

Estos elementos antes mencionados no fueron posible confeccionar puesto que se requería de una reunión con los especialistas de la empresa para a través de una lluvia de ideas determinar y ubicar en la matriz la frecuencia de ocurrencia de los riesgos detectados, no obstante se realizó la tabla 3.2 que muestra la clasificación de los mismos en internos y externos.

Tanto la matriz de riesgo, el mapa de riesgo y el plan de prevención quedan como recomendación para su realización en futuras investigaciones

Tabla 3.2. Clasificación de los riesgos en internos y externos.

Sistema de Objetivos	Riesgo	Interno	Externo
Estratégicos	Imposibilidad de obtener nuevos productos debido al recrudecimiento del bloqueo.		X
	No realizar adecuadamente un estudio de mercado donde se identifiquen las necesidades reales de los clientes y así poder disponer de una oferta atractiva para la venta en MLC	X	
	No disponer de los recursos materiales necesarios (oferta de recursos) para satisfacer la demanda		X
Operacionales	La política de calidad no responde a las directrices de la Norma ISO 90001.	X	
	Los trabajadores no conocen ni discuten la política	X	
	Los riesgos no poseen el tratamiento y análisis adecuado.	X	
	Las oportunidades no son aprovechadas en todo su esplendor.	X	
	No se tiene en cuenta el criterio de los clientes.	X	
	No poseen personal capacitado para la correcta evaluación de la satisfacción del cliente.	X	
	Falta de profundidad en el análisis de los factores externos e internos.	X	
	Posibilidad de endurecimiento de las condiciones de operación en los mercados externos, tanto de los clientes como los proveedores de insumo.		X
	La planeación de los procesos necesarios no cumple con las condiciones establecidas una vez implementados.	X	
	Falta de supervisión, control y actualización de cada uno de los procesos.	X	
	Insuficiente rotación de inventario, así como el control sobre los mismos.	X	
	Falta de supervisión y actualización de cada uno de los procesos.	X	
	Carencia de evidencia documental, de quién y cuándo se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros.	X	
Las operaciones no son realizadas en los momentos oportunos o adecuados.	X		

Fuente. Elaboración propia

Perspectivas del CMI

Una vez elaborado el sistema de objetivos, se definen las perspectivas que tributarán al CMI.

Se consideran las cuatro perspectivas críticas e interdependientes.

- ♥ La perspectiva financiera.
- ♥ La perspectiva del cliente, valorando las oportunidades de mercado.
- ♥ La perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo.
- ♥ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva.

La perspectiva financiera:

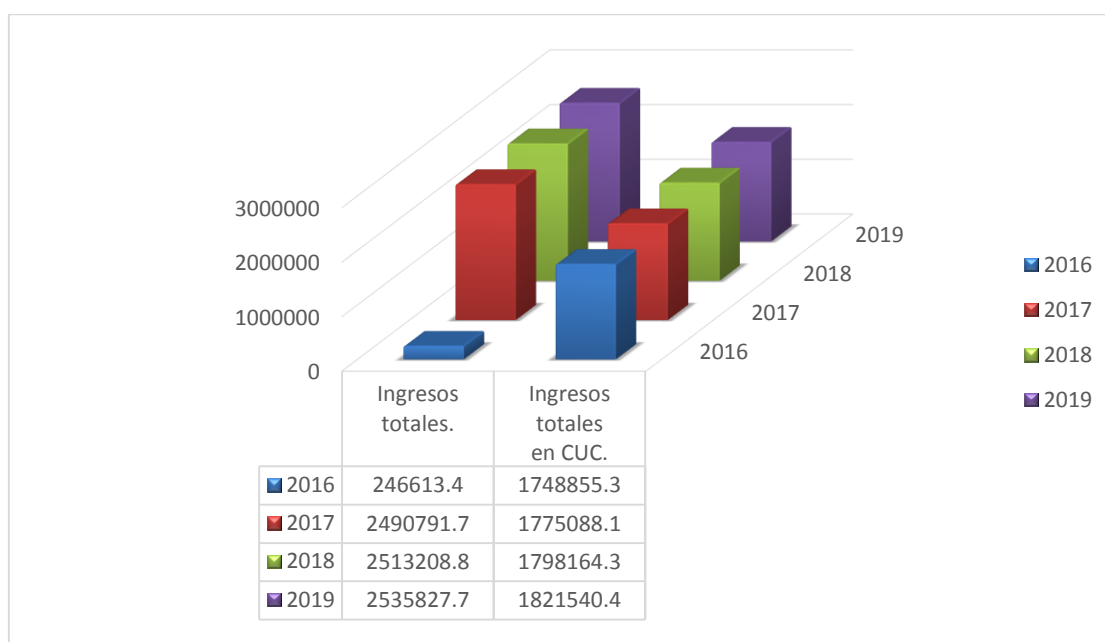
En esta perspectiva atendiendo a los objetivos de la investigación y las necesidades propias de la empresa se realiza un análisis de los siguientes indicadores para el período 2016-2019.

Tabla 3.3. Indicadores financieros.

INDICADORES	U/M	2016	2017	2018	2019
Ingresos totales.	MP	2466130.4	2490791.7	2513208.8	2535827.7
Crecimiento de los ingresos.	%	(6.3)	1.0	0.9	0.9
Total de costos y gastos.	MP	2153570.1	2170798.7	2188165.1	2205670.4
Crecimiento de costos y gastos.	%	(8.4)	0.8	0.8	0.8
Índice de costos y gastos x peso de ingreso.	centavos	87.33	87.15	87.07	86.98
Ingresos totales en CUC.	MP	1748855.3	1775088.1	1798164.3	1821540.4
Crecimiento ingresos en CUC.	%	7.6	1.5	1.3	1.3
Total de costos y gastos en CUC.	MP	1277505.4	1291558.0	1305765.1	1320128.5
Crecimiento de costos y gastos en CUC.	%	2.9	1.1	1.1	1.1
Índice de costos y gastos x peso de ingreso en CUC.	centavos	73.05	72.76	72.62	72.47
Cumplimiento del plan de aportes.	%	100	100	100	100

Fuente. Datos obtenidos de la empresa

Gráfico 3.1. Relación de ingresos totales y en CUC



Fuente. Elaboración propia

En sentido general los indicadores muestran un comportamiento favorable y tanto en los ingresos en moneda total como los en CUC existe un incremento de los mismo a partir de la diversificación de la oferta de los productos puestos a disposición del consumidor y por el incremento de establecimientos para la venta.

La perspectiva del cliente:

La Sucursal CIMEX Matanzas tiene un total de clientes minoristas de 3 tipos, clasificados por niveles según su poder adquisitivo y clientes mayoristas basados en 2 clasificaciones: nacionales e internacionales, así como otros clientes, desglosados como se muestra a continuación:

Cientes minoristas:

1.- Población cubana que interactúa con los puntos de venta diseminados en todas las provincias y municipios, donde pueden adquirir productos de primera necesidad y otros. Fundamentalmente los que reciben remesas familiares, cubanos que cumplen misiones internacionalistas, población que trabaja por cuenta propia, trabajadores que reciben estímulos salariales y aquellos que sus ingresos les permiten acceder a la red de establecimientos comerciales del Grupo Empresarial CIMEX.

2.- Extranjeros residentes en Cuba. Población no cubana que permanece durante largo período de tiempo en el país por asunto de trabajo u otro motivo que percibe salario en moneda libremente convertible.

3.- Extranjeros que visitan Cuba por motivos de trabajo o de turismo en cualquiera de sus variantes.

Por niveles según su poder adquisitivo, se caracterizan de la siguiente forma.

1.- Población de alto poder adquisitivo. Se caracteriza por un acceso a bienes de consumo de tipo más exclusivo y por no depender en lo absoluto de la canasta básica para satisfacer sus necesidades. En este grupo pueden mencionarse a empresarios de la economía mixta, familias que reciben grandes volúmenes de remesas, trabajadores del turismo, extranjeros residentes en Cuba, algunos trabajadores independientes (cooperativistas y cuentapropistas), intelectuales y artistas, etcétera.

2.- Población de medio poder adquisitivo. Se caracteriza por la articulación de estrategias varias de sobrevivencia. En ella se incluyen a trabajadores estatales en el sector tradicional de la economía, trabajadores independientes (asalariado privado, el autoempleado, el ayudante familiar), etcétera.

3.- Población de bajo poder adquisitivo. Se caracterizan por un repertorio de estrategias de vida reducido y acceso nulo o muy bajo a divisas. Generalmente son familias con un tamaño superior al promedio nacional y pueden ser monoparentales con mujeres jefas de hogar que no trabajan establemente, tener altos niveles de fecundidad y de maternidad adolescente, nivel escolar relativamente inferior a la media nacional, y precariedad de la vivienda y de su equipamiento. Pertenecen a este grupo trabajadores del sector estatal tradicional en ocupaciones de baja remuneración, pensionados sin apoyo familiar o con familias de bajos ingresos, etcétera.

4.- Dentro de estos tres estratos se pueden señalar subgrupos dentro del nivel medio, más tendiente al nivel bajo (medio-bajo) y más tendiente al alto (medio-alto).

Clientes mayoristas.

1.- Nacionales. Entidades cubanas que no pertenecen al Grupo Empresarial CIMEX que realizan compras mayoristas y forman parte de la cartera de clientes del Grupo Empresarial.

2.- Extranjeros. Entidades que tienen una oficina de representación en el país, están acreditadas ante la Cámara de Comercio de la República de Cuba y forman parte de la cartera de clientes del Grupo Empresarial.

Otros clientes.

1.- Empresas en el exterior que comercializan los productos cubanos productos de marcas propias.

La perspectiva de los procesos internos.

En esta perspectiva se analizaron indicadores que inciden en el funcionamiento del proceso de comercialización de bienes y servicios sobre la base del empleo de tecnologías de avanzada, calidad, diversidad y oportunidad, basado en las necesidades y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.

Tabla 3.4. Indicadores de procesos internos.

INDICADORES	U/M	2016	2017	2018	2019
Rotación de inventarios para la venta.	días	74.1	71.9	69.8	67.7
Rotación de inventarios para la venta sin combustibles.	días	152.2	147.6	143.2	138.9
Exportación de bienes y servicios.	MP	61484.4	61487.1	61489.8	61492.5
Venta promedio diaria de mercancías x m2.	CUC	17.00	17.60	18.30	19.00
Venta promedio diaria en gastronomía x plaza (sillas).	CUC	31.40	32.00	32.50	33.00
Grado de explotación de las capacidades de los centros de elaboración.	%	85	86	87	88
Participación en la cuota de mercado en las ventas de mercancías.	%	50.5	51.0	51.5	52.0
Reposiciones en servicios de garantía de la actividad electrónica y electrodoméstico.	%	18	18	18	18
Pos instalados en CIMEX funcionamiento.	%	90	95	98	100
Participación de los productos nacionales en las ventas (excepto combustibles).	%	45	47	48	50
Funcionamiento del pedido automático	%	60	70	75	80
Crecimiento de las ventas en tiendas virtuales.	%	2	3	4	5
Presencia de productos estrellas.	%	70	80	82	83

Fuente. Datos obtenidos de la empresa

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

En esta perspectiva relacionada con el cliente interno se analizaron los siguientes indicadores:

Tabla 3.5. Indicadores de recursos humanos.

INDICADORES	U/M	2016	2017	2018	2019
Productividad por valor agregado.	P	23500	23735	23972	24212
Grado de satisfacción del cliente interno.	ind	3.0	3.0	3.3	3.4
Reducción de la fluctuación laboral.	%	5	5	4.9	4.8
Comportamiento del índice de ausentismo	%	3.53	3.53	3.53	3.5
Acciones de capacitación evaluadas de bien.	%	96	97	97	97
Completamiento de los cargos de cuadros.	%	90	90	91	92
Promoción de la reserva de cuadros a cargos de dirección.	%	80	80	81	81

Fuente. Datos obtenidos de la empresa

A partir de la información se puede apreciar que la totalidad de los indicadores muestran un comportamiento favorable.

Etapas III. Integración e implementación de la estrategia

3er PASO. Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.

En este paso en un primer momento se confecciona el CMI (Anexo No.3) en el cual solo se muestran los indicadores de la perspectiva financiera y formación y crecimiento, se determina el problema estratégico a partir de la matriz DAFO proporcionada por la empresa, se elabora el mapa estratégico con la ayuda del software *Balanced Scorecard* (Anexo No. 4), se proyectan los posibles escenarios a partir de la definición de la misión según se muestra en la tabla 3.6 y por último el plan de prevención de riesgo queda como recomendación.

Problema estratégico a resolver.

Minimizar el efecto negativo de las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades, para lo cual es necesario cumplir la estrategia en función de asegurar la eficacia de los procesos y la capacidad de respuesta requerida en la cadena de suministros que garantice el cumplimiento de los planes de ventas, a partir de la demanda originada por el mercado, la satisfacción de nuestros clientes y de todas las partes interesadas pertinentes, trabajando para minimizar los riesgos laborales, ambientales y operacionales, elevar la motivación de los trabajadores y su compromiso con la organización, rescatar el mantenimiento de la infraestructura y mantener el liderazgo alcanzado en el mercado.

Tabla 3.6. Posibles escenarios

Variables estratégicas	Escenario probable
Mercado interno	Más exigencia por la calidad y variedad de la oferta y una fuerte competencia sobre todo de las formas no estatales.
Mercados externo	Incremento de los convenios de colaboración con países de ALBA y Asia y de las relaciones comerciales con otros países.
El Bloqueo de EU	Probabilidad de recrudescimiento, a partir de la toma de posesión de un gobierno de ultraderecha.
Remesas familiares	Incremento de las remesas.
El Turismo	Aumentan los niveles de turismo.
Desastres naturales	Posible daño a instalaciones a consecuencia de fenómenos climatológicos, que causen pérdidas.
Reanimación de la economía	Posibles incrementos de la economía nacional, aumento de las oportunidades de negocio.
Nivel adquisitivo de los clientes	Se eleva el nivel adquisitivo y probable eliminación de la dualidad monetaria.
Incremento de las exportaciones	Se abren nuevas posibilidades para la exportación.
Proveedores nacionales	Posible reanimación e incremento de sus ofertas.
Control interno	Se trabaja para incrementar su efectividad.

Fuente. Datos obtenidos de la empresa

Etapas IV. Perfeccionamiento continuo de la estrategia.

4to PASO. Supervisión y monitoreo

En esta fase se le comunica a los funcionarios, directivos y a quienes trabajan directamente con el tema, los resultados obtenidos en la aplicación parcial de la metodología seleccionada, a través de la elaboración de un informe y se propone un seguimiento continuo de los resultados en aras de su perfeccionamiento.

Conclusiones

Una vez concluido la aplicación parcial de la metodología se puede arribar a las siguientes conclusiones.

1. La elaboración del marco teórico conceptual permitió sentar las bases para el desarrollo de la presente investigación, lo que posibilitó a la autora realizar un análisis de distintas definiciones de Cuadro de Mando Integral en conjunto con el despliegue de sus principales perspectivas, así como de gestión de riesgos incluyendo los riesgos financieros y económicos principalmente.
2. La metodología aplicada permite el análisis puntual de los elementos que componen la planeación estratégica y su integración con el control interno, dándole valor a la gestión de riesgo a partir de los objetivos definidos.
3. La aplicación parcial la metodología integral de planeación estratégica y control interno en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas se obtuvo como resultado la elaboración de una nueva misión y visión de acorde a los elementos esenciales a tener cuenta a partir de las nuevas medidas tomadas en el país con la inclusión de la venta en moneda libremente convertible. Por otro lado, se realizó un análisis interno y externo apoyado en sus principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades aportadas por la empresa. Para finalizar, se realizó un análisis de los principales objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento lo que permitió perfeccionar su planeación estratégica. Además se realiza un análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permitiendo la confección del mismo y del mapa estratégico de la empresa, el análisis de los riesgos permitió su clasificación en internos y externos y por último la proyección de distintos escenarios atendiendo a los ejes estratégicos de la empresa. Todos estos resultados pese a que no se logró aplicar en su totalidad la metodología contribuyen a la mejora de la planeación estratégica y el control interno de la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se recomienda a la Universidad de Matanzas específicamente al departamento de Contabilidad y Finanzas:

1. Continuar perfeccionando los métodos y técnicas empleados; así como la propia metodología.
2. Utilizar este trabajo de diploma como material de apoyo para facilitar la implementación de la metodología en la empresa y en las asignaturas que integran conocimientos de la administración financiera.
3. Extender la aplicación de la metodología a otras empresas del municipio matancero.

Se propone a la administración de la empresa CIMEX Sucursal Matanzas.

1. Aplicar de manera sistemática e integral la metodología seleccionada en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas, la cual constituye una herramienta eficaz para la toma de decisiones, adecuándolo aún más a las características propias de la Sucursal.
2. El cambio de la definición de la misión y la visión a la propuesta por esta investigación, estrechamente vinculada a la inclusión de las ventas en Moneda Libremente Convertible (MLC).
3. Confeccionar la matriz, el mapa de riesgo y el plan de prevención de riesgos que no se pudieron llevar a cabo en la investigación dadas las circunstancias epidemiológicas en las que se encontraba el país.
4. Incluir en el análisis de la planeación estratégica los objetivos estratégicos y operacionales definidos en la investigación, además de incorporar todo el análisis realizado a su accionar diario.

Bibliografía

- Alfaro Uribe, Diana (2014). Planeación estratégica 2014-2015 Menzies Aviation Colombia.
- Antonio Torres Valle, A. L. N., Ana Teresa Carbonell Siam, Marlene Martínez Navarro, Inés María Ordoñez González. (2012). Propuesta metodológica para el análisis de riesgo dentro de los planes de prevención.
- Ávila, Y. C. (2013). El Control Interno, según la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República. In control interno en las entidades cubanas: eumed.net- Enciclopedia Virtual.
- Bravo Mendoza, O. S., Celis. (2012). Gestión Integral de riesgo (B. Sánchez Ed. 3 ed.).
- Calzada Pando, R., & de León Cano, J. M. (2010). Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 4(3-4).
- Campos González, F. (2014). "Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios". (Magister Maestría), Universidad de Chile, (23082014).
- Cienfuegos, S. (2016). La gestión integral del riesgo en las organizaciones: metodologías de apreciación del riesgo. Retrieved from <http://prevenblog.com/la-gestion-integral-del-riesgo-las-organizaciones-metodologias-apreciacion-del-riesgo/>
- Comelli, R. L. (2011). Estudio, diagnóstico y consideraciones conceptuales sobre la aplicación del concepto de Revenue Management para empresas de consumo masivo en Argentina.
- COSO (1992) *Internal Control – Integrated Framework*
- COSO. (2015). Los nuevos conceptos del control interno.
- García Valbuena, S. M. (2012). Ensayo de gestión y análisis de riesgo., Universidad Militar Nueva Granada,
- González Acosta, E. A. G., Maylié (2014). El informe COSO I y II. Auditool; red Global de conocimiento en auditoría y control interno.
- Machado Noa, N. (2003) Perfeccionamiento del Control de Gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis doctoral.
- María P. Forero Beltrán & Daniel Méndez Ramírez (2017). Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, caso Fast Boys.
- Márquez, G. R. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4, 115-136.
- Mejía Quijano, R. N.-P., María; Martins, Izaias. (2017). Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina.

Mejía Quijano, R. V. H., Eduart; Acevedo Sierra, Carolina (2014). Metodología para la gestión de riesgo estratégico en las pymes. Paper presented at the IV Encuentro Nacional de Profesores de Contaduría Pública.

Mejía Quijano, Rubi (2014). Metodología para la gestión de riesgo estratégicos en las PYMES.

Menéndez Amador, Daymaris (2019). Metodología para un sistema integral de Planeación Estratégica y Control Interno.

Millar correa, m. B. (2012). Optimización del proceso de pronóstico de demanda de vuelos para la gestión. (Tesis para optar al grado de magister en ingeniería de negocios con tecnologías de información magister),

Moreno Ruiz, Zulema (2009). Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Nogueira, Dianelys (2002). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Norma ISO 31000 (2009). El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones

Norton, R. S. K. A. D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*).

Norton, R. S. K. Y. D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*). Barcelona, España.

Oliveira, W. (2018). ¿Qué es la gestión de riesgos? Propósitos y concepto. Retrieved from <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-riesgo/que-es-gestion-de-riesgo/>

Olivera Rodríguez (2007). Completamiento de la Matriz DAFO

Ortega Salgueiro, Yeni (2019). Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Ramírez, M. P. F. B. D. M. (2017). Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector transporte en Colombia, caso fast boys. (Trabajo de grado), Universidad de la Salle, Bogotá,

Rodríguez, A. D. (2012). Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de Estudio Hotel Breezes Bella Costa.

Rodríguez Milián, G. (2013). Administración de Riesgo.

Rodríguez Milián, Gastón (2013). Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

Rodríguez Varela, D. D. L. L., Lourdes A.; Galarza López; Judith. (2015). Metodología para la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Folletos Gerenciales, XIX, 77-84.

Sánchez, L. R. S. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgo. QUIPUKAMAYOC | Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 23, 43-50.

Valle Tápanes, Yenney (2015). Software de Control de Cuadro de Mando Integral.

Vázquez, E. R. (2015). Índice integral para evaluar le ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas

Anexos

Anexo No.1: Conceptos del Control de Gestión.

Autor	Conceptos de Control de Gestión
Francisco Blanco Illesca	La moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Joan Ma. Amat	El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección.
Olve, Roy y Wetter	Por control de gestión tradicional nos referimos al control de la toma de decisiones y del comportamiento de una empresa con el fin de mejorar beneficios, rentabilidad y posición financiera.
Hughe Jordan	El Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.
Elda Conde	El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Fuente. Bacallao Amador, Y (2018)

Anexo No.2: Riesgos asociados al sistema de objetivos con sus respectivas actividades.

Sistema de Objetivos	Objetivo	Actividad	Riesgo
Estratégicos	Incrementar sostenidamente los resultados económicos-financieros tanto en moneda local como en MLC sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone.	Diversificar lo oferta de productos para la venta en MLC.	Imposibilidad de obtener nuevos productos debido al recrudecimiento del bloqueo.
		Habilitar establecimientos para la venta en MLC en los municipios de la provincia que así lo demanden.	No realizar adecuadamente un estudio de mercado donde se identifiquen las necesidades reales de los clientes y así poder disponer de una oferta atractiva para la venta en MLC
			No disponer de los recursos materiales necesarios (oferta de recursos) para satisfacer la demanda
Operacionales	Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los clientes con las ventas en MLC.	Establecer una política de calidad, determinar responsabilidades y autoridades en la organización.	La política de calidad no responde a las directrices de la Norma ISO 90001.
			Los trabajadores no conocen ni discuten la política de calidad
		Considerar las cuestiones a cerca de la determinación de riesgos y las oportunidades, así como las acciones para su debido tratamiento.	Los riesgos no poseen el tratamiento y análisis adecuado.
			Las oportunidades no son aprovechadas en todo su esplendor.
		Medir el desempeño y evaluación a partir de la satisfacción del cliente.	No se tiene en cuenta el criterio de los clientes.
			No poseen personal capacitado ni las vías adecuadas para la correcta evaluación de la satisfacción del cliente.
	Implementar estrategias que posibiliten un mejor funcionamiento de los procesos de la cadena de suministros.	Determinar las cuestiones externas e internas que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos.	Falta de profundidad en el análisis de los factores externos e internos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.
			Posibilidad de endurecimiento de las condiciones de operación en los mercados externos, tanto de los clientes como los proveedores de insumo.

		Planear e implementar los procesos necesarios para cumplir los requisitos en la cadena de suministros.	La planeación de los procesos necesarios no cumple con las condiciones establecidas una vez implementados.
		Controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos en la cadena de suministros.	Falta de supervisión, control y actualización de cada uno de los procesos.
	Implementar un sistema de gestión comercial que asegure la correcta rotación de los inventarios y el uso adecuado de las instalaciones	Planear e implementar los procesos necesarios para un adecuado ciclo de rotación de inventario.	Insuficiente rotación de inventario, así como el control sobre los mismos.
			Falta de supervisión y actualización de cada uno de los procesos.
		Establecer un sistema para el uso adecuado de las instalaciones.	Carencia de evidencia documental, de quién y cuándo se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros.
			Las operaciones no son realizadas en los momentos oportunos o adecuados.

Fuente. Elaboración propia

Anexo No. 3. Cuadro de Mando Integral

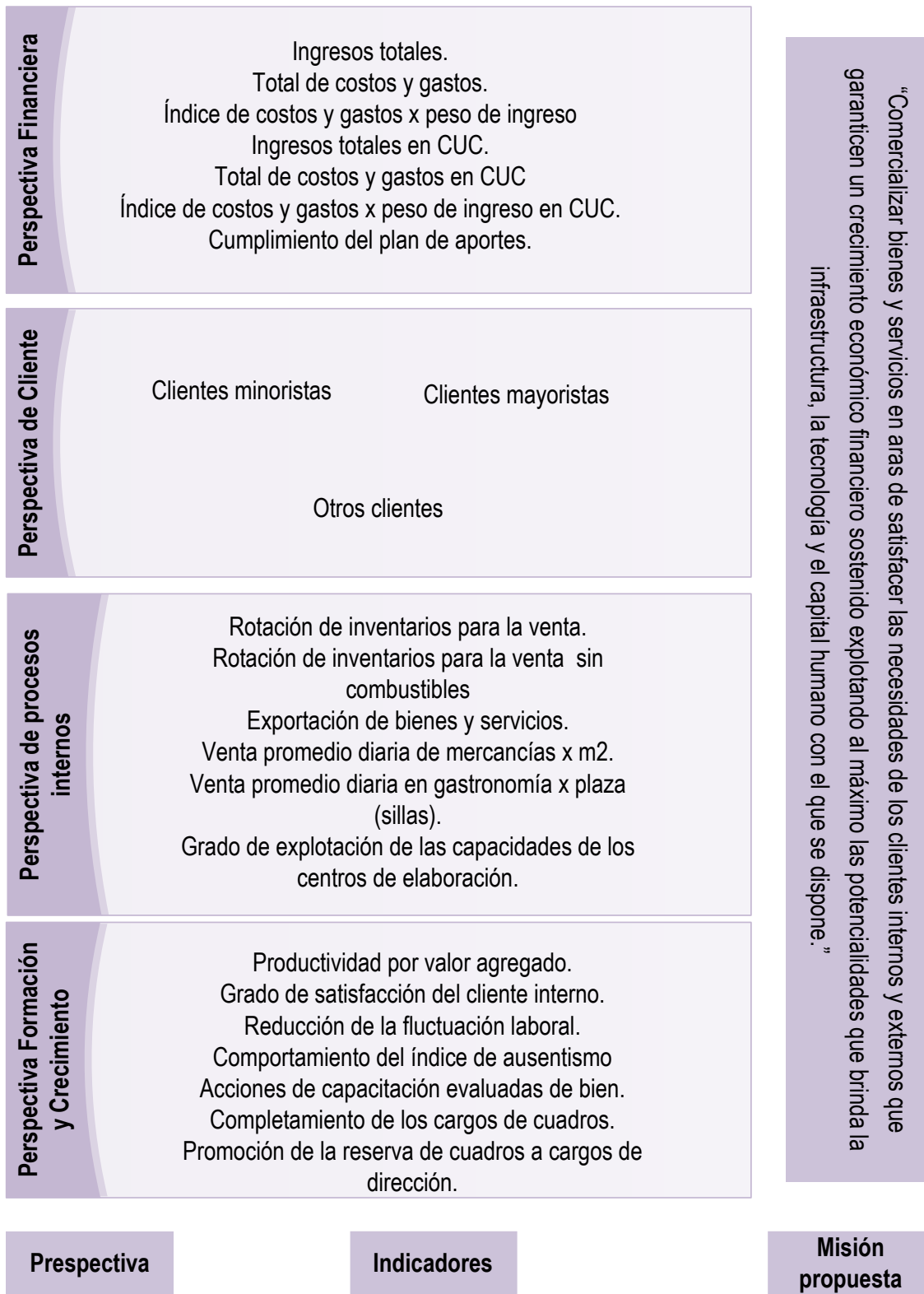
Perspectiva	Indicadores	U/M	2016	2017	2018	2019
Perspectiva financiera	Crecimiento de los ingresos.	%	(6.3)	1.0	0.9	0.9
	Total de costos y gastos.	MP	2153570.1	2170798.7	2188165.1	2205670.4
	Crecimiento de costos y gastos.	%	(8.4)	0.8	0.8	0.8
	Índice de costos y gastos x peso de ingreso.	cen-tavos	87.33	87.15	87.07	86.98
	Ingresos totales en CUC.	MP	1748855.3	1775088.1	1798164.3	1821540.4
	Crecimiento ingresos en CUC.	%	7.6	1.5	1.3	1.3
	Total de costos y gastos en CUC.	MP	1277505.4	1291558.0	1305765.1	1320128.5
	Crecimiento de costos y gastos en CUC.	%	2.9	1.1	1.1	1.1
	Índice de costos y gastos x peso de ingreso en CUC.	cen-tavos	73.05	72.76	72.62	72.47
	Perspectiva de Procesos internos	Cumplimiento del plan de aportes.	%	100	100	100
Rotación de inventarios para la venta.		días	74.1	71.9	69.8	67.7
Rotación de inventarios para la venta sin combustibles.		días	152.2	147.6	143.2	138.9
Exportación de bienes y servicios.		MP	61484.4	61487.1	61489.8	61492.5
Venta promedio diaria de mercancías x m2.		CUC	17.00	17.60	18.30	19.00
Venta promedio diaria en gastronomía x plaza (sillas).		CUC	31.40	32.00	32.50	33.00
Grado de explotación de las capacidades de los centros de elaboración.		%	85	86	87	88
Participación en la cuota de mercado en las ventas de mercancías.		%	50.5	51.0	51.5	52.0
Reposiciones en servicios de garantía de la actividad electrónica y electrodoméstico.		%	18	18	18	18
Pos instalados en CIMEX funcionamiento.		%	90	95	98	100
Participación de los productos nacionales en las ventas (excepto combustibles).	%	45	47	48	50	

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Funcionamiento del pedido automático	%	60	70	75	80
Crecimiento de las ventas en tiendas virtuales.	%	2	3	4	5
Presencia de productos estrellas.	%	70	80	82	83
Productividad por valor agregado.	P	23500	23735	23972	24212
Grado de satisfacción del cliente interno.	ind	3.0	3.0	3.3	3.4
Reducción de la fluctuación laboral.	%	5	5	4.9	4.8
Comportamiento del índice de ausentismo	%	3.53	3.53	3.53	3.5
Acciones de capacitación evaluadas de bien.	%	96	97	97	97
Completamiento de los cargos de cuadros.	%	90	90	91	92
Promoción de la reserva de cuadros a cargos de dirección.	%	80	80	81	81
Ingresos totales.	MP	2466130.4	2490791.7	2513208.8	2535827.7

Fuente. Elaboración propia

Anexo No 4. Mapa Estratégico.



Fuente. Elaboración propia