

Ministerio de Educación Superior

Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”



Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas

Mención Administración de Negocios

Título: Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral al proceso de Gestión Económico Financiera de la Sucursal CIMEX Matanzas

Autor: Lic. Zulema Moreno Ruiz

Tutora: Dra. C. Dianelys Nogueira Rivera

Matanzas, 2009

Pensamiento

Pensamiento:

Revolución es:

...cambiar todo lo que debe ser cambiado..."

Fidel Castro Ruz

Concepto de Revolución

Agradecimiento

Agradecimiento

A mi madre por su apoyo incondicional.

A Elvis y Alain por su apoyo en este trabajo.

A Magaly y Juan A. por su ayuda cada día.

A Dianelys por confiar en mí y dedicarme su tiempo.

A Onelio, cumplí su reto!

A los profesores de la Maestría en Administración de Empresas por su dedicación.

A todos los que me han apoyado en este empeño.

Muchas Gracias

Dedicatoria

Dedicatoria

A mi papá que le hubiera encantado disfrutar de este momento sin muchas expresiones solo con su presencia.

A mi hermana por aprender de ella a tener perseverancia y paciencia.

Nota de Aceptación

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Matanzas, ---de-----del 2009

Calificación: _____

Declaración de Autoridad

Declaración de Autoridad

Yo Lic. Zulema Moreno Ruiz declaro que soy el único autor de esta investigación que constituye la tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, mención Negocios por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y al Consejo de Dirección de la Sucursal CIMEX Matanzas a hacer uso de la misma para lo que estime pertinente.

Resumen

Resumen

El presente trabajo, “Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral al proceso de Gestión Económico Financiera de la Sucursal CIMEX Matanzas”, tiene el propósito operacionalizar la estrategia de este proceso a partir del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

A tal efecto, se tomó como base la Planeación Estratégica para desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI), enriquecido con un conjunto de herramientas aplicadas en las perspectivas de proceso, potencial y financiera.

Entre los principales métodos y herramientas empleadas se encuentran: análisis de documentación, el cuestionario, la lluvia de ideas, y el análisis Clúster.

Entre los principales resultados del trabajo se encuentran el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral donde se determinaron los factores claves, las acciones a realizar y los indicadores con sus respectivas expresiones de cálculo y sus frecuencias de análisis para cada una de las perspectivas.

Índice

Índice

Introducción 1

Capítulo I: El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión.....5

 1.1 Gestión Financiera..... 5

 1.2 La Gestión por Procesos. 7

 1.3 Mejora de los procesos..... 9

 1.4 Evaluación, análisis y diagnóstico..... 11

 1.5 Estrategia. Bases conceptuales..... 13

 1.6 El Cuadro de Mando Integral. Conceptualización. 16

 1.7 Análisis de procedimientos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Selección del procedimiento a utilizar..... 27

 1.8 El Cuadro de Mando Integral en Cuba..... 27

 1.9 Conclusiones parciales del capítulo I 29

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. 30

 2.1 Procedimiento general para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral 31

 2.2 Descripción de los métodos empíricos y las herramientas utilizados en la investigación..... 36

 2.3 Caracterización del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas. 37

 2.4 Conclusiones parciales del capítulo II..... 52

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral..... 53

 3.1 Fase I. Orientación al diseño 54

 3.2 Fase II. Definir arquitectura de indicadores 55

 3.3 Fase III. Informática..... 66

 3.4 Fase IV. Desarrollo del plan de implantación..... 66

 3.5 Conclusiones parciales del Capítulo III 67

Conclusiones 68

Recomendaciones 69

Bibliografía..... 70

Introducción

Introducción

El desarrollo de una estrategia adecuada, dotada de sistemas efectivos de información, planeamiento, control e incentivos, garantiza la existencia o no de una organización de éxito. Sobre todo si se tienen en cuenta los cambiantes entornos actuales en que se desarrollan sus actividades.

Para cumplir con los objetivos de trabajo, buscando vías que permitan mejorar los sistemas de dirección y de control de la gestión empresarial, logrando la mayor eficiencia en el funcionamiento organizativo, y poder mantener y elevar la capacidad competitiva de las organizaciones y adaptarse a las nuevas condiciones de manera permanente es imprescindible contar con un sistema informativo que emita los datos necesarios y permita conocer el resultado de la empresa, de cada una de sus áreas y actividades, facilitando la toma de decisiones en función de los objetivos estratégicos de la organización.

La globalización de la economía y la irrupción de las nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio desarrollan su actividad. Por ello se han comenzado a revelarse una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las mismas, que tanto desde una orientación operativa como estratégica, conducen a la reflexión planteada por Hammer & Champy (1993): "...estamos a las puertas del siglo XXI con compañías diseñadas en el siglo XIX". De ahí que la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control se haga cada vez más evidente.

En tal sentido es importante señalar el papel que juega el Control de Gestión, encargado de aportar a la dirección información interna y externa fundamental para todo el proceso de toma de decisiones que permitan asegurar la puesta en práctica y el cumplimiento de las estrategias trazadas para alcanzar los objetivos previstos por la organización.

Hoy en día, en el que están de moda los aspectos más racionales y participativos en las organizaciones, se acostumbra a invertir mucho tiempo en hablar respecto a objetivos y a estructuras organizativas y muy poco en reflexionar sobre el control, como si esta etapa del proceso administrativo hubiera caído en desuso. En este sentido, resulta interesante la apreciación de Nueno (1996) al considerar que el *management* se encuentra en busca de

modelos que logren la integración óptima entre las personas, la tecnología y la realidad económica.

El clima competitivo de Cuba se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

En múltiples ocasiones estrategias excelentes, resultado de enjundiosos estudios y con prometedoras perspectivas para el desarrollo de la organización no pasan de un grueso informe engavetado en algún archivo de la oficina del director. Este fenómeno genera desconcierto y desmotivación entre los directivos debido a una manifiesta impotencia a la hora de poner en marcha el camino diseñado para alcanzar la visión.

El surgimiento y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial, así como nuevos enfoques, métodos y modelos sugieren el Cuadro de Mando Integral, como medio para completar, el muchas veces trunco ciclo de la gestión estratégica. La aplicación de esta herramienta en la Sucursal CIMEX Matanzas al primer nivel de la dirección durante varios años, fundamentan la posibilidad de emplearlo con resultados satisfactorios en el Proceso Económico Financiero de esta organización.

Una vez planteada la situación problemática se definió el siguiente **problema científico**:

¿Cómo operacionalizar la estrategia del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas?

Con el propósito de contribuir a la solución del problema científico antes planteado, se formuló la **hipótesis** siguiente:

Es posible operacionalizar la estrategia del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas a partir del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, **el objetivo general** de la investigación que consistió en:

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Los objetivos específicos son:

- Construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de una búsqueda bibliográfica.
- Realizar diagnóstico del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas.
- Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas.

En consideración al cumplimiento del objetivo general y los específicos de la presente investigación, es necesario definir las siguientes **variables** que serán objeto de estudio:

Variable independiente: Cuadro de Mando Integral.

Conceptualización: Herramienta que se emplea para traducir la estrategia a la gestión diaria.

Variable dependiente: Operacionalización de la estrategia.

Conceptualización: Grado de traducción de los objetivos estratégicos en elementos que permitan llevar la estrategia a la gestión operativa

Se da por demostrada la hipótesis si:

A partir de la aplicación del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral se logra 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.

En la investigación se emplearon los siguientes métodos:

Métodos teóricos:

- Inducción-Deducción
- Histórico Lógico

- Abstracto-Concreto
- Dialéctico
- Análisis-Síntesis

Métodos empíricos:

- Trabajo en grupo
- Tormenta de ideas
- Medición
- Entrevistas

El trabajo se estructuró de la manera siguiente para su presentación: una introducción donde se caracteriza la situación problemática que genera la investigación y se fundamenta el problema científico a resolver; un capítulo I, donde se define en lo fundamental el marco teórico y referencial de la investigación efectuada; un capítulo II en el que se abordan los procedimientos aplicados en la investigación y las herramientas utilizadas así como la caracterización del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas; un capítulo III, donde se exponen las aplicaciones prácticas ; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía referida; y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I

Capítulo I: El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión.

Este capítulo de revisión de la literatura pretende ofrecer una visión general del estado del arte de la investigación relacionada con la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) (ver figura 1.1).

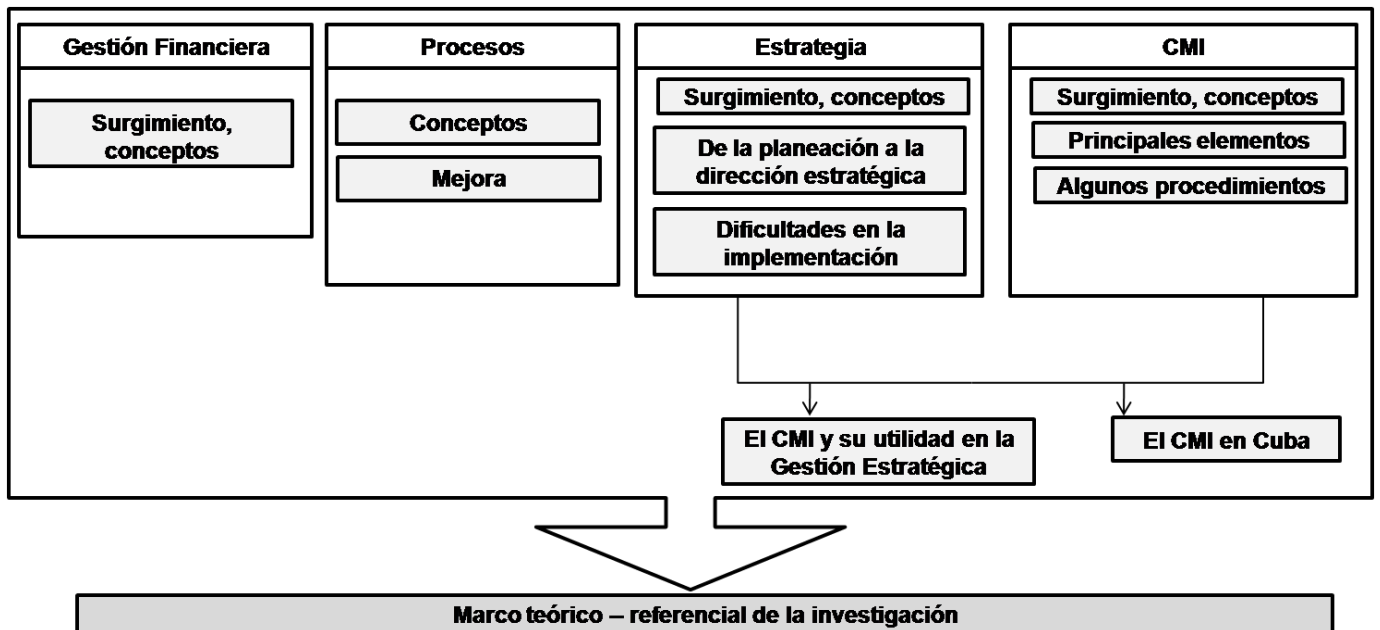


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia

1.1 Gestión Financiera

Las finanzas constan de tres áreas, interrelacionadas

- Mercado de dinero y capitales, que trata de muchos de los tópicos que se cubren en la macroeconomía.
- Inversiones, que se centra en las decisiones de individuos y de instituciones financieras y de otra naturaleza cuando eligen valores para su cartera de inversiones.
- Gestión Financiera o “las finanzas en los negocios”, cuya área desempeño se relaciona con la administración real de la empresa.

Los administradores financieros deben tener un buen conocimiento de las tres áreas, si es que desean hacer un buen trabajo.

La Gestión Financiera es la más amplia de las tres áreas antes mencionadas y es la que ofrece el mayor número de oportunidades de empleo. Resulta muy importante en todo tipo de

empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas industriales y negocios al menudeo.

La Gestión Financiera emergió como un campo separado de estudios a principio de este siglo, se daba un énfasis especial a los aspectos legales de las fusiones, a la formación de nuevas empresas y a los diversos tipos de valores que la empresa podía emitir para obtener capital. Durante la depresión de los años treinta, el énfasis se centro en las bancarrotas y la reorganización, sobre la liquidez corporativa y sobre las regulaciones de los mercados de valores. Durante los años cuarenta y a principios de los cincuenta, las finanzas aún se enseñaban como una materia descriptiva y de tipo institucional, la cual era visualizada más bien desde el punto de vista del analista externo que desde el punto de vista de la administración. Sin embargo, un cierto movimiento encaminado hacia el análisis teórico empezó a manifestarse durante los sesenta y el foco de atención de la Gestión Financiera cambio y se centro en aquellas decisiones administrativas que se relacionan con la elección de activos y pasivos que maximizaran el valor de la empresa. El énfasis sobre la evaluación continua hasta la década de los ochenta, pero el análisis se amplió al efecto de incluir:

- La inflación y sus efectos sobre las decisiones de negocios.
- La desregulación de las instituciones financieras y la tendencia resultante hacia la creación de compañías de servicios financieros de gran tamaño y ampliamente diversificados.
- El notable incremento que se observo tanto en el uso de computadoras para el análisis como en las transferencia electrónicas de información.
- La creciente importancia de los mercados globales y de las operaciones de negocios.

Las dos tendencias más importantes que se observaron durante los años noventa probablemente estuvieron dadas por la continua globalización de los negocios y por un mayor incremento en el uso de la tecnología de las computadoras.

La Gestión Financiera de la empresa es aquella función de dirección que tiene como misión la adecuada administración de los recursos financieros para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, rendimiento y crecimiento.

La Gestión Financiera está en una posición ideal para asegurar que la empresa este orientada hacia la creación de valor para lo que precisa estar involucrado en las decisiones operativas

de la empresa, aportando ideas que generan valor- o evitando destruirlo- y actuando como soporte técnico de gestión (ver figura 1.2).

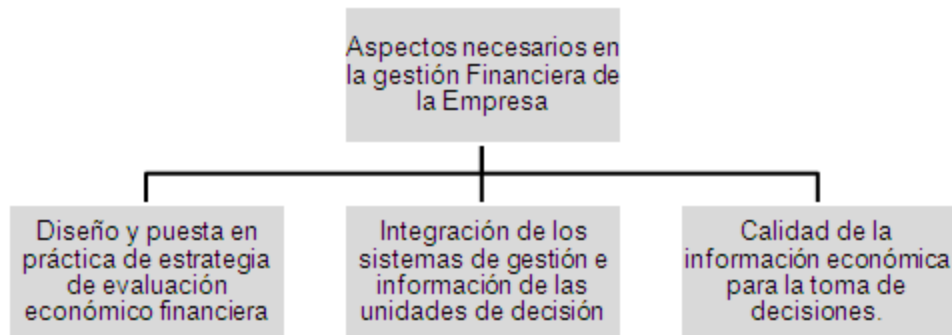


Figura 1.2 Aspectos de la Gestión Financiera de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

1.2 La Gestión por Procesos.

A través de los años se han producido numerosos cambios en el mundo empresarial, donde la producción de bienes y servicios han cambiado radicalmente en concepto de “hacer para vender” por el de “hacer para satisfacer”, convirtiéndose el cliente en el principal protagonista de cualquier negocio. Este hecho, unido al entorno altamente cambiante que rodea a las empresas, hace que estos se sumerjan en profundos cambios en sus técnicas de gestión y en los trabajadores, para hacerlas más flexibles y que puedan responder con rapidez a las exigencias del mercado.

La Gestión por Procesos percibe a la organización como un sistema de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, definiéndose como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuáles se transforman elementos de entradas en resultados (ISO 9000:2005).

Para adentrarse en la Gestión por Procesos es necesario conocer algunos conceptos claves:

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización. Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo y son los destinatarios del proceso, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar.

El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

Siendo la Gestión por Procesos un término muy utilizado en la actualidad, dada a su relación directa con el cliente y su satisfacción, a continuación se exponen algunos de los conceptos empleados para definirla:

La Gestión por Procesos es un sistema de trabajo enfocado a perseguir la medición continua del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la identificación, la selección, la descripción, la documentación y la mejora de los procesos. Todas las actividades o secuencias de actividades que se desarrollan en el servicio constituyen un proceso, y como tal hay que gestionarlas.

La administración por procesos consiste en la planeación y administración de las actividades necesarias para lograr un elevado nivel de desempeño del proceso y satisfacer a los clientes.

El conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejorados se le llama gestión y mejora de procesos.

La Gestión por Procesos es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto. Una organización vista en su conjunto también “procesa”. Recibe

recursos de sus proveedores, les añade valor a través de sus personas, integradas en departamentos intervinientes y hace llegar unas salidas a unos destinatarios, a quienes normalmente llama clientes. Los clientes vuelven a contar con la organización cuando lo que reciben cubre adecuadamente sus expectativas.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar a toda la organización basándose en procesos. Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Hoy en día, se trata de reunificar las actividades y operaciones en torno a los procesos, construyendo una secuencia lógica para conseguirlos, es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos. La gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza.

En la Gestión por Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace, puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

El objetivo fundamental de la Gestión por Procesos es mejorar continuamente los resultados de la empresa a través de incrementar los niveles de calidad percibida y la satisfacción del cliente, es por ello que es aplicada por casi la totalidad de las empresas líderes mundiales y su implementación se ha expandido por un gran número de organizaciones alrededor del mundo. Se ha podido constatar la mejoría que genera la aplicación de estos conceptos por lo que son cada vez más los que apuestan a encaminar sus organizaciones por las vías de la calidad total y la Gestión por Procesos.

1.3 Mejora de los procesos

Las presiones competitivas globales han impulsado a las empresas a trabajar por la satisfacción del cliente, siendo éste el único medio para subsistir, dentro de la dinámica mundial actual,

donde la oferta supera a la demanda y los clientes buscan la calidad suprema y la novedad, mostrando necesidades cada vez más exquisitas y cambiantes.

Para cubrir tales requerimientos es necesario adaptar continuamente a la organización, lo cual se logra a través de la mejora de sus procesos para adecuarlos de manera tal que el producto o servicio que ofertan satisfaga las expectativas de los clientes.

El mejoramiento de la calidad de un producto o servicio se logra mediante el diseño o rediseño de dichos productos/ servicios o de los procesos que los producen. El punto de arranque es ver a la organización como un sistema, donde cada actividad, cada trabajo, es parte de un proceso y puede mejorarse; esperando hacer coincidir los productos y servicios del sistema con las necesidades con las necesidades del cliente.

Para hacer real esta filosofía se debe partir del estudio de las necesidades y expectativas del cliente, a través de estudios de mercado. La principal dificultad para lograr el mejoramiento de los procesos es lograr la traducción de las necesidades de los clientes en características de proceso que le añadan valor al producto o servicio para lograr su satisfacción.

Con dicho fin se debe estudiar a fondo el proceso que se desarrolla, implicando a todos los miembros de la organización y de esta manera es una pequeña parte del trabajo de todo el mundo en lugar de la completa responsabilidad de unos cuantos. El proceso se estudia, y por tanto tiene lugar el aprendizaje, aun cuando se están produciendo productos y servicios no defectuosos. El proceso de mejora a partir del conocimiento del proceso, cliente y entorno, puesto en función de mejorarlo, provocando que las tareas que lo componen se hagan mejor, más rápido, más fácil, y aportando el valor al producto final para lograr la satisfacción del cliente.

El mejoramiento del proceso se puede definir como el esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento para cambiar el proceso en función de reducir la variación y complejidad y para mejorar la satisfacción del cliente.

La mejora vendrá mediante la toma de acción basada en la mejor comprensión del sistema de causas que afecta el desempeño de un proceso. Este mejoramiento incluye la innovación de procesos y productos así como los cambios graduales. El mejoramiento se puede llevar a cabo de dos formas: a través de la mejora continua de los procesos o de la reingeniería.

La mejora continua posibilita la mejora del desempeño a través del aumento de las capacidades de la organización, permite alinear las actividades de mejora con la planificación estratégica de la organización y le da al proceso flexibilidad para reaccionar rápidamente frente a los cambios y oportunidades.

La gestión según los principios de calidad total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

Para efectuar la mejora del proceso es necesario partir del conocimiento del mismo, para lo cual se debe realizar un diagnóstico de cada uno de los subprocesos que lo componen.

1.4 Evaluación, análisis y diagnóstico.

“El diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las “enfermedades” de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán, perderíamos clientes puesto que los productos o servicios que les ofertamos no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos”. Crosby (1989). Este autor plantea además: “el diagnóstico y la planificación estratégica están muy ligados, el diagnóstico constituye el primer paso de la Planificación Estratégica.”.

Esto es una cuestión importante, sin diagnóstico no se puede determinar objetivos, no podemos establecer directrices de trabajo, y no obtendríamos los resultados esperados

Según Juran (1993) “Cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo, el síntoma, la evidencia de que algo anda mal. Lo que la organización quiere es el remedio, una solución que nos permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma. Sin embargo, normalmente no podemos conseguir el remedio hasta que primero no descubramos la causa. Este camino le llamaremos recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia y dificultad”.

Peters (1985) plantea que el diagnóstico es de suma importancia ya que dice dónde está y qué se debe hacer para llegar a dónde se quiere.

El diagnóstico se realiza para lograr el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y a comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y

permitiendo establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa Hernández y López (2000).

La evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan y constituyen la primera etapa para la gestión de la calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión, permitirá la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas de las desviaciones, facilitando la gestión de la calidad. O sea, se mide un indicador, se compara contra lo planificado, esta evaluación se precisa mediante el análisis de indicadores de proceso y finalmente se diagnostica.

Las empresas presentan limitaciones para desarrollar una correcta diagnosis de los problemas que afectan la satisfacción de los clientes debido a varias causas:

- Tendencias a gestionar subvalorando la importancia del análisis y la diagnosis, a partir de criterios intrínsecos, poco objetivos y carentes de información relevante.
- Énfasis en la evaluación de resultados, fundamentalmente económicos.
- Desconocimiento de las herramientas de la diagnosis.
- No se integran los procesos de evaluación, análisis y diagnosis.
- Utilización excesiva de herramientas cualitativas.
- Utilización de herramientas de formas aisladas, carente de un procedimiento que sea consecuente con el proceso de diagnóstico.
- No se evalúan indicadores básicos para la gestión de la calidad como: satisfacción del cliente, nivel de calidad, quejas, satisfacción del cliente interno, clientes perdidos, entre otros.
- Existe tendencia al uso de métodos pasivos de evaluación que se basan en la voluntariedad del cliente de expresar su opinión (encuestas a clientes, y el análisis de quejas)
- Enfoques reactivos, se evalúa el resultado para reaccionar, el análisis es limitado e intemporal (resumen quincenal o mensual de encuestas o de quejas)
- Los registros de quejas y reclamaciones son deficientes: no siempre están disponibles para los clientes.

- Se usan métodos de evaluación y análisis deficientes como: las encuestas de percepción no fiables, ni válidas; que también pueden brindar una falsa impresión de satisfacción y conducir decisiones erradas.
- La aplicación de forma aislada e indistinta de diversos modelos de evaluación de la calidad, que en su mayoría se limitan a medir la satisfacción del cliente, sin realizar el análisis, ni la diagnosis de los problemas que percibe el cliente, no apropiados para medir adecuadamente la calidad percibida.

Dicha importancia hace surgir la pregunta de quién debe realizar el diagnóstico. Se han adoptado tres enfoques: confianza solamente en las personas que no sean parte de la organización, confianza solamente en miembros de la organización y confianza en los esfuerzos conjuntos de los de fuera y de los de adentro. El peso de la opinión favorece claramente el tercer enfoque, puesto que combina los beneficios de los dos primeros. Las personas ajenas a la organización normalmente les falta intereses creados que proteger y por eso se puede confiar más en ellas que en las de dentro, sin embargo el elemento interno informado puede ayudar a indicar algunas realidades y conflictos que son una parte importante de la vida organizacional, además de sentirse parte del proceso de implantación del programa de calidad para el cual deben estar implicados todos los trabajadores y tener conciencia de su necesidad.

El concepto de diagnóstico se describe dentro de un proceso de gestión preventivo. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. Valdez Riviera (1998).

A partir de un correcto diagnóstico, se puede orientar la gestión de la empresa, mejorando sus procesos para lograr los objetivos estratégicos definidos inicialmente, y para lograrlo se hace necesaria la definición de indicadores que permitan, tanto la realización del diagnóstico como la evaluación de la efectividad de la mejora propuesta.

1.5 Estrategia. Bases conceptuales

La estrategia es un término que ha sido extrapolado a diversas esferas de la vida social, entendida, en su definición más elemental, como “arte de dirigir las operaciones....” Del Toro

(1968) se identifican dos componentes, uno cognitivo visto como (arte) conjunto de reglas y principios y otro interventivo (operaciones) dado en el conjunto de medios para alcanzar un resultado o acción que produce un efecto Hernández Díaz (2006).

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al siglo V antes de nuestra era, con el libro de Sun Tzu (1989) “El Arte de la Guerra”, donde se define la importancia de un plan de cobertura total y de la previsión para enfrentar exitosamente los conflictos.

El término estrategia es de origen griego *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ*, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el mundo helénico las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma, se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio, que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera Julio César. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe", donde hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa, y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX, surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra "De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra, y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales. Ronda y Marcané (2002).

El origen de la estrategia, como concepto en el campo académico, se introduce en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 por Igor Ansoff.

En el mundo empresarial de hoy la estrategia juega un importante papel y si bien es cierto que su significado difiere un tanto del inicial en el fondo conserva, al igual que en el terreno militar, la idea de un plan de abarcamiento total teniendo en cuenta la presencia de algún adversario Del Toro (1968); Gárciga Marrero (1999).

Con estos antecedentes, y con unas evidentes connotaciones, se ha incorporado y adaptado toda la terminología y los enfoques de la “estrategia militar” y de la “estrategia del jugador”, a la

Capítulo I: El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión

gestión organizacional contemporánea. En consecuencia, las definiciones de la estrategia empresarial se ven influidas por dichos aspectos, influencia que puede constatarse en los criterios de algunos autores como se muestra en el cuadro 1.1:

Cuadro 1.1 Definiciones de estrategia. Fuente: Elaboración propia

Autor	Definición
Robinson Castellanos (s.a)	Formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarse de que la implementación cumpla con los fines propuestos.
Ansoff (1970; Chandler (1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
Hofer y Schendel (1979)	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno
Koontz y Weirich (1984)	La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización.
Strategor (1995); Thiétart (1990)	La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo.
Strategor (1995)	La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio.
Gárciga Marrero (1999)	La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

En opinión de la autora de este trabajo la estrategia es la guía integradora que permite alcanzar la visión deseada para la organización a partir de una gestión articulada del presente con esta visión.

Según Gárciga Marrero (1999) las características de las estrategias se sintetizan de la siguiente forma:

- Dan una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales

- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables
- Enmarcan las acciones futuras, considerándose diversos y probables escenarios
- Tienen un impacto final importante

Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. Desde principios de los ochenta, una investigación de consultores de gestión reportó que menos del diez por ciento de estrategias formuladas con eficacia, fueron exitosamente implementadas. En la mayoría de los casos, (se estima que el setenta por ciento) el verdadero problema no son malas estrategias, sino una mala ejecución. Según informe de la revista Fortune, nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una empresa, nunca llegan a implantarse operativamente Vogel (s.a.), lo cual corrobora el planteamiento anterior.

Desdichadamente, la abundante literatura sobre la elaboración de la estrategia ha dejado de lado la cuestión de la implantación: ¿cómo se refleja concretamente la estrategia elegida en las decisiones operacionales a corto plazo? Dada una estrategia, ¿cómo hacer que se mantenga viva?

Ante este reto aparece el Cuadro de Mando Integral (CMI) como el modelo que permite alcanzar ese objetivo y, además, cubrir otras importantes facetas, como son: la comunicación de la estrategia en todos los ámbitos de la organización; la facilitación del indispensable vínculo y alineación interna con la estrategia trazada; y, la retroalimentación oportuna, que da soporte básico al enfoque de formulación y aplicación de la estrategia, como un proceso continuo.

1.6 El Cuadro de Mando Integral. Conceptualización.

Existen criterios que se refieren al Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) como una idea vieja con un nombre nuevo. Por el contrario, otras 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 Dávila (1999).

El CMI como instrumento de información y control de gestión ha estado presente en muchas organizaciones desde hace varias décadas Lauzel y Cibert (1967). El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francés “tableau de bord”, que traducido literalmente significa “tablero de mandos, o cuadro de instrumentos”. Su origen data de mediados del siglo XX, alrededor de 1948, cuando aparece la noción de Cuadro de Mando empresarial en Estados Unidos.

En el año 1992, Norton y Kaplan, autores del CMI proponen por primera vez su uso, y lo definen como un conjunto de medidas que brindan a los directivos una rápida pero abarcadora vista del negocio; introduciéndose como una herramienta para medir resultados que conjugaba indicadores tanto financieros como no financieros. La figura 1.3 muestra el primer modelo planteado en el que aparecen las cuatro perspectivas que brindan a los directivos según los autores, una visión del negocio: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes.

Según Kaplan y Norton (2004) El CMI es una herramienta de gestión creada para integrar indicadores que posibiliten medir el avance de la estrategia así como analizar los factores inductores que influyen sobre ella y permite:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la empresa con la estrategia
- Hacer de la estrategia el trabajo de todo el mundo
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

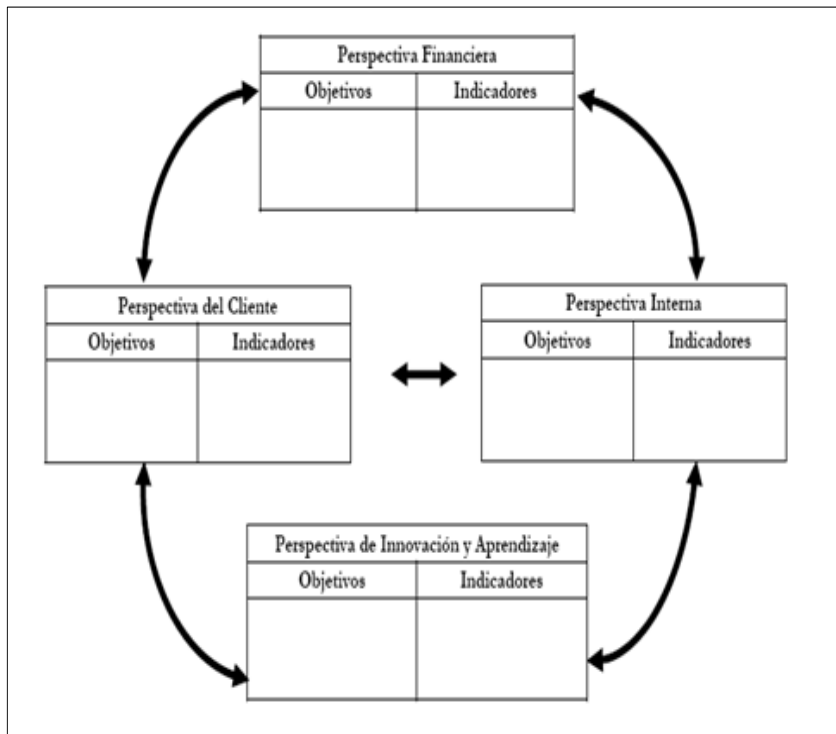


Figura 1.3 Cuadro de Mando Integral. Conectando indicadores de desempeño. Fuente: Norton y Kaplan (1992)

El CMI parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

1.6.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral

El punto de partida es la definición del Marco Estratégico. La Estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. La empresa debe definir una Estrategia que le permita tener una posición ventajosa en los aspectos clave que determinan la competencia en el sector, o lo que es lo mismo, que va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas (personas, sociedad, asociados, etc.).

En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma

parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.

Fernández (2001) sintetiza varios elementos claves en el proceso de Gestión Estratégica:

- Misión, visión y valores (en el caso que no se encuentre definida la estrategia).
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
- Propuesta de valor al cliente.
- Indicadores estratégicos (guía o inductores de actuación, resultados) y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.

Misión, visión y valores

La aplicación del CMI comienza con la definición de la visión, misión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Esto no quiere decir que el modelo deba comenzar con la definición o revisión de la visión, misión y valores, que están definidos en muchos casos y son más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo; pero sí constituyen un punto de partida.

Perspectivas

El modelo planteado por Kaplan y Norton (1992) identifica cuatro perspectivas usuales para un negocio :financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje y refleja el equilibrio entre:

- Objetivos a corto plazo y largo plazo.
- Medidas financieras y no financieras.
- Indicadores inductores de la actuación y de medición del desempeño
- Perspectivas de actuación externas e internas.

Las cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una

plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales Kaplan y Norton (1999).

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera mide la creación de valor de la empresa, describe las consecuencias económicas de una estrategia de éxito. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

Por su parte los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.

La actividad financiera puede mejorar a través de dos enfoques básicos:

- Crecimiento de los Ingresos.
- Incremento en la Productividad.

Los ingresos normalmente crecen si se encuentran nuevas fuentes de ingresos (más clientes) o por el incremento del valor de la proposición al cliente (precios más altos).

La productividad puede incrementarse porque se mejora la estructura de costos o porque se mejora la utilización de los activos.

Sin embargo prestarle atención sólo a los indicadores financieros, hoy es un suicidio Vogel (2005), en tal sentido Kaplan y Norton (1999) afirman que: “Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos”.

Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente se identifican los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir y se identifican las propuestas de valor agregados que se entregarán. La proposición de valor describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que la empresa piensa ofrecer.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas categorías, los directivos pueden enfocar su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia Kaplan y Norton (2004).

Una vez que la organización tiene claro los objetivos de las perspectivas del cliente y financiera entonces la perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento describen como se van a alcanzar los mismos.

Perspectiva de procesos internos.

¿Cómo se crea la proposición de valor que se pretende entregar a los segmentos de clientes y mercados seleccionados? El valor se crea por medio de diferentes procesos para luego ser proporcionado por medio de un producto o servicio. Precisamente esta idea es en la que se apoyan los autores del CMI para definir la perspectiva de los procesos internos.

Los procesos internos eficaces y coordinados determinan como se crea y sostiene valor. Las empresas deben centrarse en aquellos procesos internos que aportan la proposición de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad, mantener la capacidad de la empresa para funcionar y brindar una proposición de valor a los consumidores superior a la de la competencia Kaplan y Norton (2004).

La Perspectiva de los Procesos Internos revela una diferencia fundamental entre el enfoque tradicional y el enfoque que sigue el CMI. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI puede originar también la identificación de procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los Objetivos Financieros y del Cliente.

Kaplan y Norton (2004) agrupan los procesos de la empresa en 4 grupos : procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación, procesos reguladores y sociales

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los activos intangibles constituyen unos de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas. Los cambios que han tenido lugar en la economía mundial han llevado a considerar el conocimiento como elemento básico de la escena empresarial, de ahí el interés que se han generado en las empresas en definir, valorar, controlar y gestionar el capital intelectual.

Es por ello que a través de la cuarta perspectiva nombrada aprendizaje y crecimiento se describen los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Esta perspectiva es la menos desarrollada debido al escaso avance de las empresas en este punto.

Los activos intangibles pueden dividirse en tres categorías:

Capital Humano: Habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.

Capital de Información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital Organizativo: Cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos tiene un valor que pueda medirse por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia Kaplan y Norton (2004).

Mapa Estratégico

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado en perspectivas, a la vez que permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y posibilita visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas.

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico se basa en varios principios:

- 1) La estrategia equilibra fuerzas contradictorias
- 2) La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente
- 3) El valor se crea mediante los procesos internos
- 4) La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios
- 5) La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Un mapa estratégico está formado por cuatro regiones: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento que se corresponden con las cuatro perspectivas del CMI. Este proporciona una estructura y lenguaje comunes que pueden ser usados para describir cualquier estrategia Kaplan y Norton (2000).

Cada una de las regiones está compuesta por objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

“El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” Kaplan y Norton (2004) (figura 1.4).

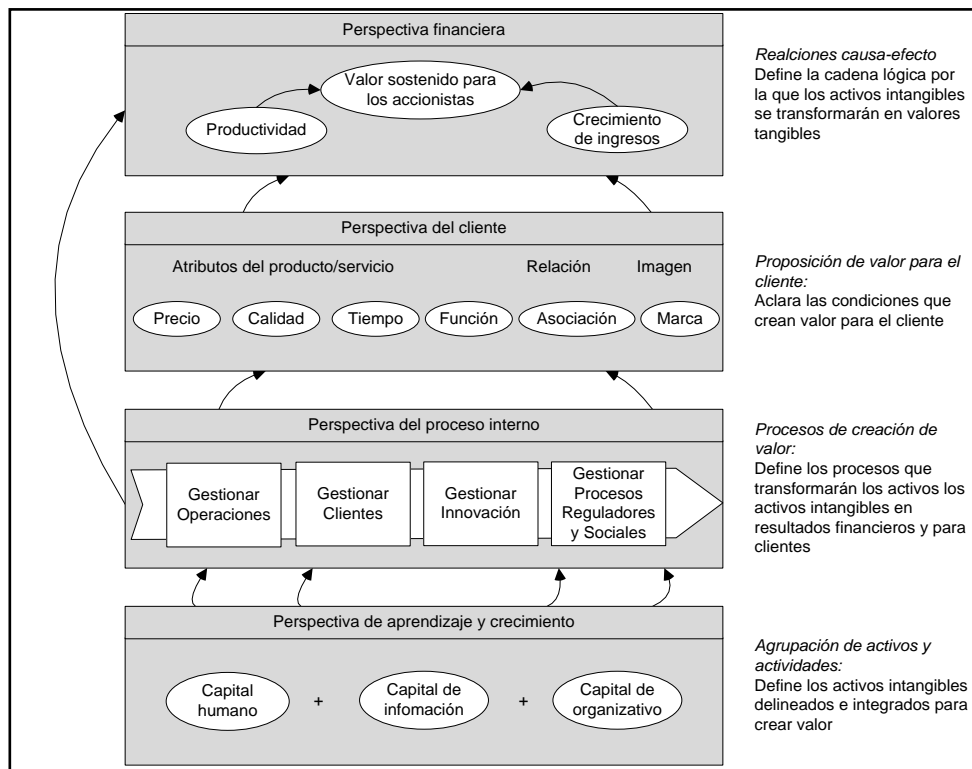


Figura 1.4 Marco del Cuadro de Mando Integral: Cuatro procesos Fuente: Kaplan y Norton (1992)

Propuesta de valor al cliente

Teniendo en cuenta que el CMI ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para esto, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la organización ante los clientes. Esta diferencia debe estar articulada y, de hecho, ser la expresión concentrada de la estrategia elegida por la organización. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton (2004), las resumen, según la clasificación de Treacy y Wieserma (1995) en:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.

- Excelencia operativa o costo total más bajo: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.
- Cierres de sistema: aparece cuando las empresas hacen que, a sus clientes, les cueste un precio muy alto cambiar de producto o servicios.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, y mantienen unos estándares mínimos en las otras tres. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por tanto, las de procesos y formación y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

Indicadores estratégicos y sus metas

Es muy importante desarrollar los indicadores más concretos posibles de varios factores importantes. Un buen lenguaje permitirá que los usuarios de información interpreten la descripción y que estén razonablemente seguros de que se les ha proporcionado una visión verdadera y justa del objeto descrito Kaplan y Norton (1999).

Lo más importante es que unos mismos indicadores, cuando sean usados por diferentes unidades de la organización, se definan y se apliquen de manera uniforme. Una pregunta frecuente es: ¿Cuántos indicadores se deben usar en cada CMI y en cada perspectiva? La respuesta depende en gran parte del nivel en el que se usarán los indicadores. El número de indicadores puede variar según el nivel del CMI concreto o de la perspectiva en particular.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería:

- Financiera: cinco indicadores (22%).
- Cliente: cinco indicadores (22%).
- Interna: de ocho a diez indicadores (34%)
- Aprendizaje y Crecimiento: cinco indicadores (22%).

En el nivel directivo de la empresa, y en el de las unidades departamentales, es corriente el uso de entre 15 y 25 indicadores, mientras que en el nivel funcional sólo entre 10 y 15 indicadores se consideran críticos. La tendencia es necesitar menos, generalmente entre 5 y 10.

Estratégicos

Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio para medirlos. Además, en un CMI habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las organizaciones se toman decisiones, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchos casos, se puede encontrar un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para materializarlas.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 ó 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable; una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del CMI es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por eso, es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como la función que diferentes personas van a desempeñar en ellos, y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas.

Se puede decir que el proceso de gestación del CMI comienza con la definición de la razón de ser de la organización, esto es, su misión. A partir de aquí, se define el objetivo global a alcanzar a largo plazo o visión de negocio, y que, en definitiva, va a ser el eje de impulso de la propia estrategia empresarial en la que se definen, de una forma más detallada, los distintos objetivos a través de las diferentes perspectivas enlazados en una cadena causa-efecto y que confluyen en la propia visión del negocio. Estos objetivos se materializarán en una serie de iniciativas, es decir, actividades, programas o proyectos que contribuyen a su logro.

1.7 Análisis de procedimientos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Selección del procedimiento a utilizar.

A la par del desarrollo evolutivo del Cuadro de Mando Integral, surgen procedimientos para su diseño e implementación. Algunas de ellos son los siguientes: Kaplan y Norton (1997); Amat Salas & Dowds (1998); AECA López Viñegla (1998); Olve, Roy y Wetter (1999); Biasca y López (2002), Nogueira Rivera (2002); González Hernández *et al.* (2003); Papalexandris (2005), RECIT (2005); Grupo Kaizen (2006), González Solán (2006), CETUM (2007); Matilla y Chalmeta, Ruso Armada y Ruso Álvarez (2008)

Padrón, Y. (2009) realiza una comparación de estos procedimientos sometiéndolos a una análisis estadístico y la metodología Cluster. El resultado es la selección del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), debido a su gran similitud con el formulado por los precursores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, además de haber demostrado su adecuación al entorno empresarial cubano como consecuencia de su exitosa aplicación en múltiples organizaciones del territorio nacional. Dicho procedimiento tiene como supuesto la elaboración previa de la estrategia de la organización, aspecto coincidente con esta investigación.

1.8 El Cuadro de Mando Integral en Cuba

En Cuba, como en cualquier latitud del planeta, el mundo empresarial se desarrolla en medio de una turbulencia, agudizada por la crisis mundial. Esta situación hace que el pensamiento estratégico cobre una crucial importancia y esta herramienta, denominada Cuadro de Mando Integral, gane adeptos como piedra angular del desarrollo futuro de las empresas y las organizaciones.

En 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y, a partir del año 1997, se estableció, como política de Estado, la utilización de la Dirección Estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. Surge, además, el modelo de Perfeccionamiento Empresarial, encaminado a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía, incluyendo recientemente entre sus bases, la aplicación del CMI como un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la

concepción de la forma y pensar que puede llevar a las organizaciones cubanas a un nuevo estadio.

Con estos antecedentes, se comenzaron a desarrollar esfuerzos de investigación interesantes por varios autores en esta área. Ejemplo de lo anterior, es la aplicación de esta metodología de alineación estratégica en el GET Varadero Nogueira Rivera (2002), la empresa Cuba Petróleos (CUPET) y SEPSA Cienfuegos González Hernández *et al.* (2003), INTERMAR Cienfuegos Soler González (2003), Centro de Estudios Contables, Financieros y del Seguro (CECOFIS) Valdés Ortega y Piloto Martínez (2005), así como los hoteles: Sol Palmeras Torres Rivero (2008), Breezes Bella Costa Martín Gil (2008), Meliá Las Américas Fernández Cladera (2008), Sandals Royal Hicacos Regueira Lezcano (2008), el Centro de Inmunología Molecular Rivera Morales y González Cabrera (s.a.) y muchos otros.

Como se puede percibir, muchas de estas organizaciones radican en la provincia de Matanzas, la cual se destaca por el ferviente trabajo de divulgación de los especialistas de la Universidad de Matanzas.

En general, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las entidades cubanas:

- Da la posibilidad de utilizar indicadores para el seguimiento de la estrategia de la entidad.
- Permite analizar el entorno y la estrategia para construir un modelo de comportamiento organizacional que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la entidad.
- Obliga a la dirección, no solo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a la misma.
- Se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca de la Institución. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a evaluar y ajustar, tanto la estrategia como los planes de acción.
- Permite a las organizaciones basar su gestión en la gerencia del conocimiento, donde los recursos humanos constituyen el elemento básico en la generación de valores y su movilización para el desarrollo de la organización.

1.9 Conclusiones parciales del capítulo I

1. La Gestión Financiera está en una posición ideal para asegurar que la empresa este orientada hacia la creación de valor para lo que precisa estar involucrado en las decisiones operativas de la empresa, aportando ideas que generan valor- o evitando destruirlo- y actuando como soporte técnico de gestión.
2. El enfoque basado en procesos alinea a la organización hacia los resultados y favorece la integración, por lo que su articulación con la estrategia contribuye al éxito de esta.
3. El Cuadro de Mando Integral permite, básicamente, la evaluación, comunicación implementación y control de la estrategia empresarial. Los Mapas Estratégicos constituyen una importante herramienta para el diseño del Cuadro de Mando Integral pues permiten describir de forma clara y sencilla, la estrategia empresarial lo que facilita su entendimiento por todos los miembros de la organización.
4. Teniendo en cuenta el análisis cluster realizado por Padrón (2009) se decide utilizar, en esta investigación, el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), debido a su gran similitud con el formulado por los precursores del Cuadro de Mando Integral, además de haber demostrado su adecuación al entorno empresarial cubano como consecuencia de su exitosa aplicación en múltiples organizaciones del territorio nacional.

Capítulo II

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Luego de estudiar el análisis comparativo que realiza Padrón (2009) de diversos procedimientos que posibilitan el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral se decidió utilizar la propuesta de Nogueira Rivera (2002) (ver figura 2.1). El procedimiento se desarrolló teniendo en cuenta las propuestas de Amat Salas y Dowds (1998), Kaplan y Norton (1999), Fernández Caballero (2000), Biasca (2002) y López (2002). El mismo parte del supuesto de que la organización haya realizado su ejercicio estratégico.

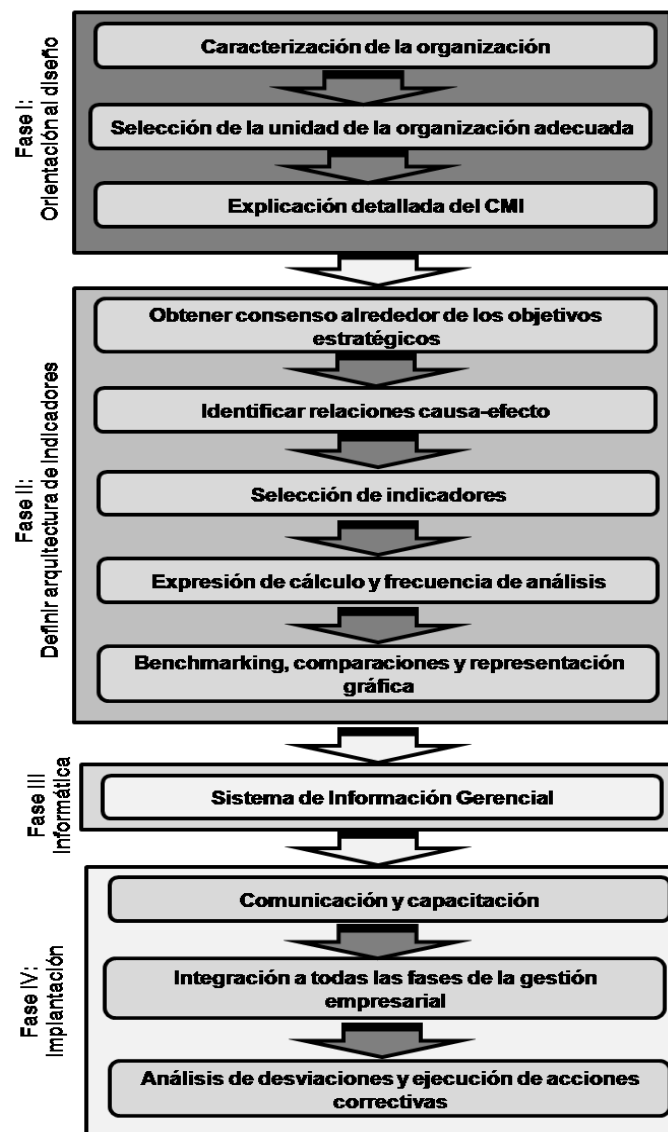


Figura 2.1 Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Nogueira Rivera (2002).

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

La Sucursal CIMEX Matanzas además cuenta con la colaboración de la autora de la metodología a aplicar a través de un convenio existente con la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

2.1 Procedimiento general para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

2.1.1 Fase I. Orientación al diseño

Etapas I. Caracterización de la organización.

En esta etapa deben quedar definidas las características de la organización en la que se desarrollará el procedimiento: los clientes de la organización, productos y/o servicios que ofrece, los factores clave del éxito y la estrategia fijada para lograr ventaja competitiva en su segmento de mercado. Resulta importante esta etapa pues no es lo mismo una institución financiera que una fábrica o una empresa de servicios diversos.

Etapas 2. Selección de la unidad de la organización adecuada y del equipo de trabajo.

Según Kaplan y Norton (1999), el proceso inicial de CMI funciona mejor en una unidad estratégica de negocios que realice actividades en toda una cadena de valor con sus propios productos y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera. Teniendo esto en cuenta es aceptado universalmente que el CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, etcétera)

Etapas 3. Explicación detallada del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. Resulta entonces necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos Amat Salas & Dowds (1998): comunicación de abajo-arriba y viceversa, fijación de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

A su vez, pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, basándose en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores (ver figura 2.2).

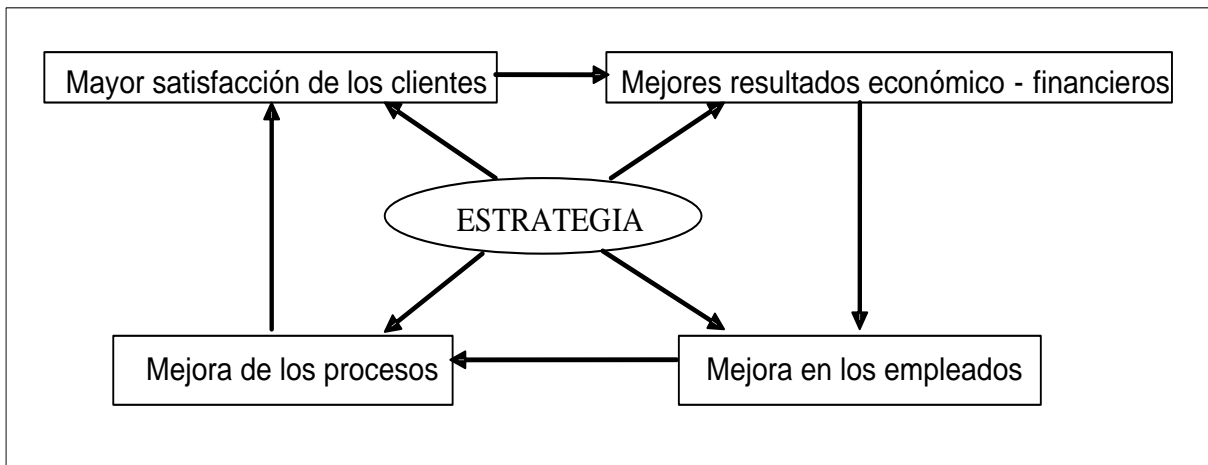


Figura 2.2: Influencia de la mejora en los empleados

Fuente: Nogueira Rivera (2002)

2.1.2 Fase II. Definir arquitectura de indicadores

Etapa 4. Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.

Una vez preparado el material con la información básica correspondiente a las etapas anteriores, se le proporciona a cada directivo para su revisión. Posteriormente, primero, a través de entrevistas y luego, en una sesión de trabajo en grupo para obtener el consenso, se desarrolla un listado y una clasificación de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas, se selecciona, al final, los tres o cuatro mejores candidatos, luego de su presentación y discusión.

Etapa 5 Identificar las relaciones causa-efecto

Opcionalmente, se puede dividir el grupo en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas, para determinar, en una sesión de trabajo con los responsables de cada subgrupo, los factores clave para la consecución de los objetivos estratégicos de cada perspectiva y, por consiguiente, de la empresa; así como las relaciones causa-efecto entre ellos. Es necesario también identificar los procesos críticos para la consecución de la estrategia,

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

para ello se aplica parcialmente el procedimiento de Gestión por Procesos propuesto por Nogueira Rivera (2002).

Etapas 6. Selección de Indicadores.

El CMI actúa bajo mecanismos de excepción; es decir, trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un período determinado.

Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización. Asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes.

Como resultado de esta etapa se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores Amat Salas & Dowds (1998); Kaplan & Norton (1999) para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular¹

De igual forma se debe precisar, de una parte, el “encadenamiento vertical” de los indicadores para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las “causas raíces o primarias” de los problemas y de otra, los sistemas de remuneración variable existentes en la organización.

Etapas 7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.

El CMI se fundamenta en la filosofía “...si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” Kaplan & Norton (1999), basándose en que si “algo” es importante hay que buscar la forma de medirlo. Claramente, algunas “cosas” (beneficios, ventas, etcétera) son más fáciles de medir que otras (habilidades de los trabajadores, imagen, etcétera); sin embargo, no por ello debe ser excluido del CMI, en todo caso puede quedar como “pendiente a desarrollar”, pues como apunta Harrington (1993): “...la medición es el primer paso para el control y la mejora”; en realidad, casi siempre existe un indicador, aunque no sea “100% perfecto”.

¹ A modo de ejemplo, se cita la aplicación realizada por Aguilá Batllori (1998) donde se definen un total de 30 indicadores.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente de acuerdo a las características y especificidades propias de cada empresa en particular, puede ser: “día a día”, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, y adaptar sus estrategias a los cambios que ocurran en las estrategias de la organización, pues es este un proceso que no acaba nunca, ya que la estrategia se mantiene en constante evolución.

Etapa 8. Benchmarking, comparaciones y representación gráfica.

El CMI debe ser claro y sencillo para facilitar su comprensión por parte de todo el personal implicado en el proceso de toma de decisiones. Lo ideal en los indicadores clave es: registrar los valores históricos, comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (empresas del sector, líderes del mercado o la competencia, si es posible). Asimismo, la información se debe presentar en tablas, gráficos y/o textos que permitan una rápida interpretación y un análisis completo.

2.1.3 Fase III. Informática

Etapa 9. Sistema de información gerencial.

En este sentido, los proveedores disponibles en el mercado son muchos; no obstante, en sus inicios resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar. Para ello deberá tomarse en consideración:

- Los recursos y tiempo disponible en la organización.
- El hardware y software que tenga la empresa.
- Las posibilidades del uso intensivo de la Internet y la Intranet.
- Normalmente, los “datos” se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos (*Datawarehouses*), de las que se extrae la “información” a través de algún criterio, que puede ser la “minería de datos” (*Datamining*).

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

- Un sistema de información para ejecutivos² permite presentar la información en forma rápida y sencilla y, usualmente, posee las características siguientes Biasca (2002):
- Tienen los indicadores relevantes.
- Admiten la condensación de la información y su investigación (*drill-down*).
- Hay señales de alarma (semáforos) que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Posibilitan la visualización gráfica.
- Presentan información interna y externa.

Existen compañías que han integrado su CMI dentro de un sistema de información para ejecutivos de tal manera que el usuario puede acceder “*on line*” y “pinchar” las cifras para realizar una consulta en “cascada” (*drill-down*), por ejemplo, la cifra global de llamadas telefónicas desglosadas por tipo y/o región Cubacel (2001). Por supuesto, este sería el montaje más profesional, pero también se puede lanzar el CMI como un informe en papel con la simple ayuda de una computadora personal siendo esta la solución más rápida, barata y flexible.

2.1.4 Fase IV. Desarrollo del plan de implantación

Etapas 10. Comunicación y capacitación.

El CMI, de forma general, va dirigido a la dirección de la unidad de negocios. Sin embargo, donde se implemente, deberá ser compartido con todos los trabajadores de la organización, que puede ser a través de CMI simplificados. En consecuencia, su elaboración implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional a lo normal, pues todas las etapas representan un proceso educativo muy valioso para todos los niveles.

Etapas 11. Integración a todas las fases de la gestión empresarial.

El CMI es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales, por lo que una vez diseñado y concretado, deberá Biasca (2002): integrarse al proceso de planeamiento y presupuestario de la organización; es decir, cada meta (precisada con un indicador), implica tener un plan para lograrla, un programa y un presupuesto. Usarse en

² Denominado en la literatura de habla inglesa *Executive Information Systems (EIS)*.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

la conducción del personal y su evaluación. En resumen, el CMI facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas, así como evaluar el desempeño de las personas para determinar “premios y castigos”.

Etapas 12. Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas.

El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. Igualmente, favorece a la toma de decisiones proactivas.

En sentido general, el CMI le permite a la empresa saber dónde está y hacia dónde o en qué dirección tiene que caminar. Asimismo, resulta conveniente que el CMI tenga una presentación lo más profesional posible, sea agradable de leer y comunique un mensaje claro, de manera que capte la atención de todos los implicados y las horas de trabajo invertidas en su confección sean fructíferas.

2.2 Descripción de los métodos empíricos y las herramientas utilizados en la investigación.

• Análisis de documentación.

Descripción: permite obtener información a través del análisis de documentos ya sea en formato digital o impresos.

Objetivo de su aplicación: obtener información relevante para caracterizar la entidad objeto de estudio, seleccionar la unidad de la organización adecuada para el diseño del CMI, diseñar el mapa estratégico, seleccionar y diseñar los indicadores.

• Cuestionario

Descripción: un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Puede ser aplicado de diversas maneras: autoadministrado, por entrevista personal, por entrevista telefónica y enviado por correo postal, electrónico, o servicio de mensajería Hernández Sampier (2004).

Objetivo de su aplicación: Clasificar las necesidades y expectativas de los clientes como contribución a la elaboración de la propuesta de valor.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

• Lluvia de ideas.

Descripción: la Lluvia de Ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Puede ser no estructurada, estructurada o silenciosa. En esta investigación se utiliza la lluvia de ideas no estructurada.

Objetivo de su aplicación: obtener el consenso acerca de los objetivos estratégicos, diseñar el mapa estratégico y seleccionar y diseñar los indicadores.

Conducción metódica:

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un papel o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite de aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

2.3 Caracterización del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas.

A partir de 3 dependencias ya existentes en el Territorio: Havanatur, Havanautos y las Tiendas del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, se funda, el 1ro de febrero de 1991, la Corporación CIMEX en la provincia de Matanzas. Posteriormente se abrieron las primeras Tiendas Panamericanas: El Encanto, Las Américas, La Reina, Puerta del Sol y La Antillana.

En 1997 la dirección de la Corporación decidió que su representación en la Provincia se denominara: Sucursal CIMEX Matanzas, por lo que la creación de esta entidad significó un cambio relevante en la atención a la gestión y el funcionamiento de las entidades de la

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Corporación CIMEX en la Provincia de Matanzas. Actualmente la Sucursal CIMEX Matanzas cuenta con aproximadamente 2 265 trabajadores.

El 27 de Septiembre del 2004, mediante el Acuerdo # 5253, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprobó la implementación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial en esta Sucursal, cuya Misión quedó establecida de la siguiente forma:

“Comercializar productos y Servicios diversificados minoristas y mayoristas con profesionalidad y calidad renovadas que satisfaga las demandas crecientes de nuestros clientes; somos CIMEX Matanzas”.

Su Visión se define:

“Somos Sucursal CIMEX Matanzas líderes en ofertas de productos, servicios minorista y mayoristas. Nuestro placer su plena satisfacción”.

Contando con los siguientes objetivos estratégicos:

- Garantizar crecimientos sostenidos que permitan al cierre del 2010, recaudar 115.8 millones de CUC en la comercialización diversificada en la actividad minorista y en la mayorista 20 millones CUC, con una calidad renovada en su realización, logrando satisfacción creciente de los clientes.
- Elevar la calidad y el valor agregado de sus productos y servicios, con el empleo de tecnología de avanzada, y la diversidad de garantía y presencia en el mercado de sus ofertas siempre enfocadas hacia el cliente.
- Desarrollar procesos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica que permita la mejora continua del desempeño de la organización sobre la base de la elevación de la correspondencia y relevancia de los productos y servicios que se ofrecen, así como una mayor eficiencia y eficacia.

Con 14 años de trabajo, de los cuales en cuatro ha estado aplicando el Perfeccionamiento Empresarial, posee ya tradiciones y experiencias que conforman una cultura organizacional que se transmite y manifiesta a través de diferentes formas y modos de actuación; cuenta con un colectivo de dirección estable y con resultados en su gestión en los últimos años de trabajo, calificados por sus directivos como el fruto del esfuerzo continuado de varias generaciones de

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

trabajadores y cuadros que han transitado y se han formado en la propia Sucursal, que le permiten iniciar un despegue hacia estadios superiores de gestión.

La Sucursal realiza las siguientes actividades productivas y de servicios, amparadas en su objeto empresarial:

- Comercio minorista:
- Comercialización de productos y mercancías en tiendas y puntos de venta.
- Servicio gastronómico
- Expendio de combustible y venta de accesorios
- Actividad de recreación
- Servicios fotográficos y alquiler de video.
- Centro de elaboración
- Comercio mayorista
- Comercialización de productos básicos.
- Comercialización de tecnología.
- Servicios dispensados
- Prestación de servicios
- Servicios de arrendamiento.
- Servicios tecnológicos
- TV por cable

La fuerza de trabajo está compuesta por 1455 mujeres y 1298 hombres. El 65,6% son menores de 40 años, el 51,1% tiene la condición de militancia ya sea UJC o PCC.

Lo que hace posible que se mantengan latentes altos valores y capacidad de trabajo, sentido de responsabilidad, honestidad y ética profesional, así como elevada conciencia en la labor social y capacidad de reacción ante los nuevos servicios que demanda el entorno. Todo ello ha contribuido a mantener un sostenido crecimiento en el desempeño de la Sucursal Cimex Matanzas y el reconocido prestigio ganado dentro de la Corporación y fuera de esta (ver Anexo I).

2.3.1 Análisis de las Relaciones Internas y Externas

El principal mercado de la Sucursal CIMEX Matanzas lo conforman los clientes de las unidades recaudadoras de divisas que representan más del 85% del total de sus ventas además en el

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

caso de las Ventas Mayoristas se destacan los Hoteles del polo turístico de Varadero y empresas que compran en nuestros almacenes mayoristas.

La Sucursal cuenta con más de trescientos proveedores clasificados en proveedores nacionales, proveedores afiliados y firmas extranjeras, en la actualidad el por ciento de ventas de los proveedores nacionales supera el 55.0 % del total de ventas minoristas lo que muestra la orientación a la disminución de exportaciones, lo cual es un importante reto que tiene la empresa cubana actual.

Las Gerencias de Comercial, Económica y Recursos Humanos se relacionan estrechamente en el manejo y control de los recursos, ya sean materiales o humanos, incidiendo de manera directa en las principales partidas corrientes del balance, conjuntamente con las Gerencias de Apoyo, la Tecnológica, Auditoria y Administrativa que se encargan de soportar técnicamente y administrativamente las unidades de esta Sucursal.

La Gerencia Comercial es la encargada de establecer los contratos con los clientes definiendo la forma de pago y el plazo del mismo, así como es la encargada de adquirir y almacenar las compras realizadas analizando las principales variables relacionadas con la gestión del inventario y todo esto lo realiza conjuntamente con la Gerencia Económica.

La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de gestionar el capital humano desde el proceso de selección hasta el desempeño del personal en cada entidad, controlando conjuntamente con la Gerencia Económica las nóminas, las vacaciones, así como es la encargada de regir el proceso de perfeccionamiento vigente desde 2004.

2.3.2 Caracterización del Proceso Económico Financiero

A partir de la revisión del proceso de Planeación Estratégica realizado en la Sucursal se definió la estrategia del Proceso Económico Financiero que se trata a continuación.

El Proceso Económico Financiero lo componen la Gerencia Económica con sus Departamentos así como las Direcciones Económicas en cada una de las entidades de la Sucursal CIMEX Matanzas con sus centros de costos ver (figura 2.3).

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

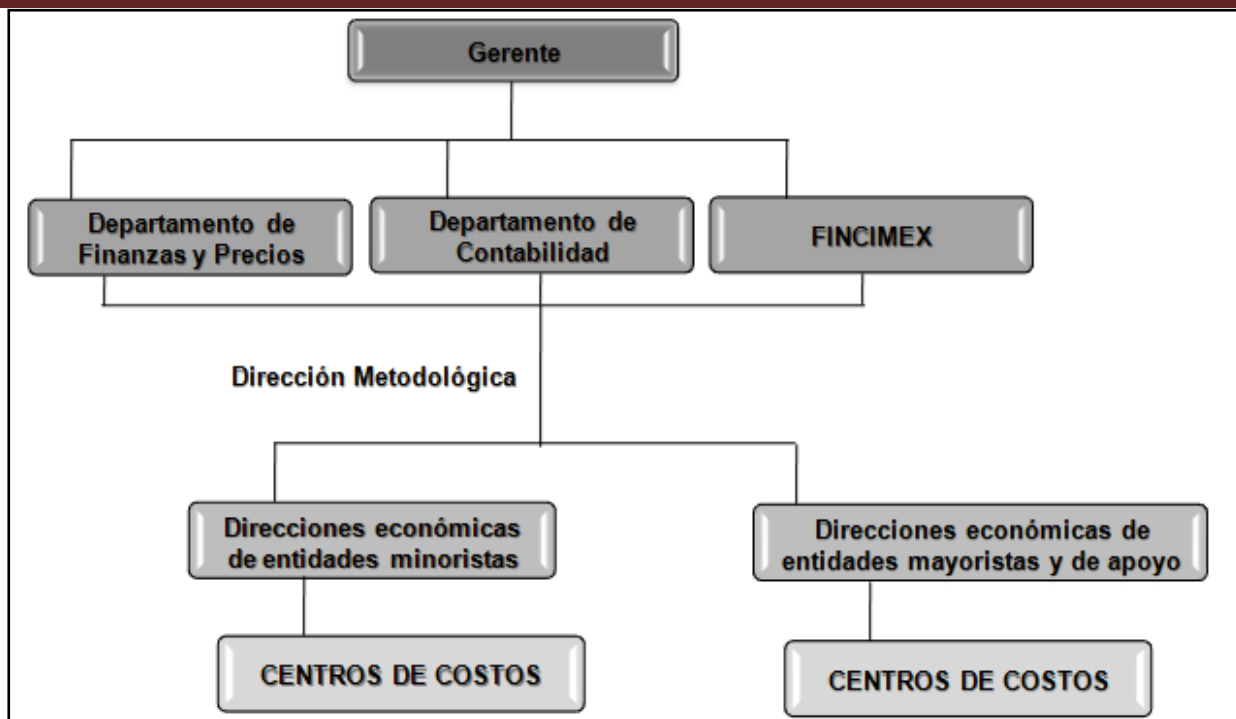


Figura 2.3 Estructura departamental del Proceso Económico Financiero. Fuente: Elaboración Propia

Misión:

“Gestionar y controlar los recursos económicos, financieros y las TIC con un soporte informático que garantice la solidez del sistema, además de brindar servicios financieros especializados con excelencia renovada”.

Visión Conceptualizada:

Somos la Gerencia Económica, controlamos y gestionamos los recursos económicos y financieros, garantizando la solidez del sistema con un soporte informático eficaz y somos líderes en brindar servicios financieros especializados.

Declaración de los valores asumidos por el Consejo de Dirección de la Gerencia Económica

Valores Éticos:

Profesionalidad: Modo de actuación cuyo sustento acredita el comportamiento humano, con hechos y actos causales como demostración de la aptitud del individuo en sus relaciones sociales, prestación de servicios, donde la estética constituye la envoltura de la ética.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Ejemplaridad: Modo de actuación mediante el cual se definen los valores del individuo. Actuar de forma consecuente, aislada de individualismo, en cuyo accionar se muestra su transparencia ética. Eternamente inconforme con lo que hace.

Sentido de pertenencia: Sentir como suyo, como parte de su vida la labor que realiza, su centro de trabajo, su organización. Sentirse juez y parte como razón de ser de su proceder como ente social.

Consagración: categoría que define la espontaneidad en el ser humano; autonomía de gestión. Hacer en cada momento lo que en cada momento corresponda, sin que para ello tenga que mediar la exigencia externa.

Formación política – ideológica: Nivel alcanzado que nos permite una cosmovisión holística de los fenómenos y causas, que definen los acontecimientos en los órdenes político, económico y social. Defender las posiciones de nuestra ideología con razonamientos científicamente revolucionarios.

Honradez: Categoría que define el modo de comportarse el ser humano, cumplimiento de su deber respetando la ley sin beneficiarse ni beneficiar a otros.

Valores organizacionales:

Calidad: Proceso de mejora continua en sí y para sí. Sensibilidad humana que con lleva hacer las cosas bien desde el primer momento, logrando con ello en primer lugar la satisfacción interna para con ella satisfacer al prójimo y a la sociedad en general. Constituye causa y razón de un pueblo revolucionario.

Eficiencia: Categoría que justifica la oportunidad en los procesos de producción y/o prestación de servicios. Lograr sobre el punto de equilibrio márgenes razonables que hagan posible la producción ampliada con valores agregados concretos en los órdenes cuantitativos y cualitativos. Hacer las cosas bien de forma racional y objetiva. Deberá llevar implícita la calidad integralmente.

Competitividad: Sobrepasar los márgenes permisibles estandarizados en los escenarios productivos y/o de prestación de servicios. Sobresalir en profesionalidad, calidad, prontitud, exigencia del cliente con sello distintivo que nos haga liderar la turbulencia del mercado.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Factores claves del éxito

- Capital humano.
- Solidez financiera.
- Existencia del mercado.
- Existencia de tecnología de punta.
- Infraestructura sólida.
- Pensamiento y estrategia corporativa.
- Nivel de Información para la toma de decisiones.
- Preparación política ideológica y cultural fuerte.
- Profesionalidad.
- Contar con el apoyo de las organizaciones políticas y de masas y el resto de las organizaciones gubernamentales.
- Ubicación geográfica.
- Contar con líderes talentosos e ingeniosos.

Diagnóstico estratégico.

Fortalezas:

- Infraestructura fuertes
- Calidad del capital humano y Consejo de Dirección consolidado.
- Informatización.
- Proceso de perfeccionamiento y planeación estratégica de la Sucursal.

Debilidades:

- Insuficiencias en el completamiento de la fuerza de trabajo.
- Insuficiente atención a la base.
- Priorizar lo Urgente / Lo importante.

Oportunidades:

- Ubicación geográfica
- Mercado seguro
- Desarrollo de las comunicaciones
- Remesas.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

- Vinculación con las sedes universitarias.

Amenazas:

- Política Exterior de los EUA hacia Cuba.
- Indisciplina social.
- Competitividad en el mercado.
- Existencia de diversidad de monedas.
- Desastres naturales.

Problema Estratégico General de Gestión Económica.

Si sobre la organización de la Gerencia Económica de la Sucursal Cimex Matanzas se mantienen las influencias negativas del gobierno de los EUA, la indisciplina social, los efectos negativos de la competencia en el mercado, la existencia de diversidad de monedas y los efectos de los desastres naturales y no se eliminan las insuficiencias en el completamiento de la fuerza de trabajo, la insuficiente atención a la base y dar prioridad a lo urgente frente a lo importante; no se podría aprovechar con optimalidad la ubicación geográfica, el mercado seguro, el desarrollo de las comunicaciones, las remesas y la vinculación con las sedes universitarias; y por lo tanto la infraestructura fuerte, la calidad del capital humano y su consejo de dirección consolidado, la informatización y el proceso de perfeccionamiento y planificación estratégica no influiría en el cumplimiento de la misión trazada.

Solución General del Problema estratégico.

Si la Gerencia Económica de la Sucursal Cimex Matanzas utiliza adecuadamente su fuerte infraestructura, la calidad del capital humano y su consejo de dirección consolidado, la informatización y el proceso de perfeccionamiento y planeación estratégica; estaría en condiciones de explotar adecuadamente la ubicación geográfica, la existencia de un mercado seguro, el desarrollo de las comunicaciones, las remesas y la vinculación con las sedes universitarias; en tanto tendría la posibilidad de eliminar las insuficiencias en el completamiento de la fuerza de trabajo, la insuficiente atención a la base y priorizar lo urgente sobre lo importante, atenuando de esta forma los efectos negativos de la política exterior de EUA y la Unión Europea hacia Cuba, las indisciplinas sociales, la existencia de la competitividad en el

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

mercado, la diversidad de monedas y los efectos de los desastres naturales , por lo que estaríamos en condiciones de cumplimentar la misión trazada.

Objetivos estratégicos

Cuadro 2.1 Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Área	Objetivo Estratégico
Contabilidad	Culminar migración a Sentai de los Complejos Centro de Elaboración, Gerencia Administrativa y Grupos Electrógenos.
	Certificación y depuración de los inventarios de Activos Fijos y Utensilios.
	Depuración de las Circulares y Procedimientos Internos.
	Revisión de las estructuras organizativas de Complejos y Gerencias.
	Capacitación del sistema Sentai a económicos de la Minorista.
	Preparación para la migración a Sentai de los Complejos Minoristas.
	Preparación para el cambio al plan de cuentas según las Normas Cubanas Contables.
Finanzas y Precios	Eliminar el sobregiro de la cuenta de Tesorería en el primer trimestre del año.
	Llevar a cabo la ejecución del sistema integral de Gestión de Ingresos para la Sucursal.
	Prepararnos para ejecutar, supervisar y controlar la actividad de Precios Mayoristas en la Sucursal.
	Concretar el trabajo de Administración de Riesgo en la Sucursal, a través de la preparación de un especialista para atender esta actividad y el estudio de todas las instrucciones y directivas sobre el tema.
Fincimex	Facturar por tarjetas, 2, 5 millones de dólares más que en el 2006.
	Incrementar en un 10% el número de comercios con Pos.
	Terminar las tareas pendientes de la inversión en las oficinas.
	Incrementar en un 10% los clientes de tarjetas para remesas.
	Obtener calificaciones de Bien en todas las inspecciones y auditorias que nos realicen.
	Elevar la calidad del servicio que prestamos en todas las áreas, con eficiencia, disciplina y una mayor superación técnica.
	Lograr implantar un programa de Calidad con la asistencia del especialista de la Sucursal.
Planificación y Estadísticas	Rectorar la confección del Plan 2008 logrando una mayor calidad e implicación de todos los trabajadores de la Sucursal.
	Concretar la aplicación en toda su magnitud del programa informático SIE de manera que se convierta en el boletín económico de la Sucursal permitiendo análisis más profundos a las áreas económicas y comerciales.
	Automatizar de conjunto con el área informática el parte de ventas diario por actividades de manera que se garantice su emisión con la menor intervención por parte de los especialistas de las áreas económicas.


Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

2.3.3 Ficha del proceso Gestión Económico Financiero

CIMEX trabaja por una calidad renovada, por nuevos paradigmas, basados en los principios de la gestión de la calidad, donde cada uno de sus integrantes sabe por qué trabaja, para qué y disfruta haciéndolo.

Garantiza la protección del Consumidor, el respaldo de sus proveedores, la protección del medio ambiente y la mejora continua de sus procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos con creciente grado de eficacia y eficiencia.

A partir de la implementación del sistema de Gestión de la Calidad en la Corporación Cimex todas las Sucursales del país fueron insertándose en este proceso, en el cual La Sucursal Matanzas definió la siguiente ficha para el proceso Económico Financiero.

 SUCURSAL MATANZAS	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Código: FP - 2
	FICHA DE PROCESO ECONÓMICO FINANCIERO	Versión: 2

1. Nombre del Proceso: Gestión Económico Financiero

2. Responsable: Gerente Económico

3. Objetivo:

Gestionar y controlar los recursos económicos, financieros y las TIC con un soporte informático que garantice la solidez del sistema, además de brindar servicios financieros especializados con excelencia renovada.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de gestión económico financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas tiene entre sus funciones generales por cada subprocesso las siguientes:

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Subproceso Contabilidad

Tiene entre sus principales funciones el registro oportuno y correcto de todos los hechos económicos que se suceden en la Sucursal; asesorar y controlar que se cumpla lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos Contables por cada Centros Contables y Gerencias; realizar las conciliaciones y el cuadro de las cuentas; supervisar y asesorar los controles internos y chequeos físicos al efectivo, a los activos fijos tangibles, útiles e inventarios de mercancías así como consolidar y procesar toda la información contable al cierre de un periodo.

Subproceso Planificación

Es el encargado de elaborar, analizar y revisar el presupuesto por áreas de responsabilidad, consolidar las cifras presupuestadas, consolidar las informaciones estadísticas así como realizar el análisis económico financiero de los resultados de un periodo dado con propuesta de acciones a seguir de acuerdo al estado de cada indicador que se mide.

Subproceso Finanzas

Su función primordial es garantizar el uso y control de las finanzas y el empleo de las políticas de precios para lograr índices económicos financieros que le permitan a la Sucursal un mejor aprovechamiento de su capital de trabajo.

5. Recursos Necesarios:

5.1 Recursos Materiales: Medios informáticos, materiales de oficina, modelos requeridos por la actividad, mobiliario de oficina.

5.2 Recursos Humanos: Personal con dominio en las actividades de planificación, contabilidad, finanzas, dominio en las técnicas modernas de dirección, así como experiencia con el trabajo de la comunicación

5.3 Recursos Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax) y medios de transporte.

5.4 Financieros: Presupuesto asignado.

6. Documentos Normativos:

6.1 Leyes y resoluciones vigentes del MEP y MFP

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

6.2 Manuales y Normas Corporativas

6.3 Instrucciones, Disposiciones y Directivas Corporativas

7. Satisface Requisitos. (NC-ISO 9001: 2001)

7.1 Requisito 6.1 Provisión de Recursos.

7.2 Requisito 6.3 Infraestructura.

7.3 Requisito 7.1 Planificación de la Realización del producto

8. Registros.

8.1 Presupuesto aprobado por áreas de Responsabilidad.

8.2 Evidencias de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos.

8.3 Registro contable.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona (cuadro 2.2, 2.3 y 2.4):

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

9.1 Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal.

Relación de actividades, control y registros.

Subproceso Contabilidad

Cuadro 2.2 Relación de actividades, control y registros. Subproceso Contabilidad. Fuente: Ficha del proceso Económico Financiero

Documento o información	ORIGEN	Fecha de entrega	Responsable	Destino de Entrega			Informatizado
				Instancia Superior	Otros Organismos	Anexar Modelo	
Estados Financieros	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Día 2 de C/M	'J Económico	Dirección General de Contabilidad		si	A
Consolidación de A. F. T	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Antes del Día 10 de C/M	Dpto. de Contabilidad	Dirección General de Contabilidad		si	A
Certificación de Estados Financieros	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Antes del Día 10 de C/M	Dpto. de Contabilidad	Dirección General de Contabilidad		si	I
Certificación de Saldos Susceptibles	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Antes del Día 10 de C/M	Dpto. de Contabilidad	Dirección General de Contabilidad		si	I
Resumen de las Deficiencias de los reportes del SAFIN	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Antes del Día 15 de C/M	Dpto. de Contabilidad	Dirección General de Contabilidad		si	I
Varios	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Cada vez que se solicite la Información	Dpto. de Contabilidad	Audidores Externos		si	I
Certificación de Ajustes Aprobados	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Trimestral	Dpto. de Contabilidad	Dirección General de Contabilidad		si	I
Aprobación de los Fondos Solicitados	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Cada vez que se solicite el Fondo por determinadas causales	Dpto. de Contabilidad	Dirección General de Contabilidad		si	A
Aprobación de Aperturas de Nuevas Unidades	Dpto. de Contabilidad Sucursal Matanzas	Cada vez que se solicite la Apertura	Dpto. de Contabilidad	Dpto. de Comercio Minorista		si	A

Leyenda de la Columna Informatizado:

(N) No Informatizado - Manual. (I) Informatizado – Word/Excel. (A) Automatizado – soportado en alguna aplicación o sistema

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Subproceso Planificación

Cuadro 2.3 Relación de actividades, control y registros. Subproceso Planificación. Fuente: Ficha del proceso Económico Financiero

Documento o información	ORIGEN	Fecha de entrega	Responsable	Destino de Entrega			Informatizado
				Instancia Superior	Otros Organismos	Anexar Modelo	
Modelo 5073 sobre la compra y venta de combustibles	Oficina de Planificación y Estadísticas	5 de cada mes	Especialista en Planificación y Estadísticas		Dirección Provincial de Estadísticas	si	
Modelo 5903 para Empresas Perfeccionamiento Empresarial	Oficina de Planificación y Estadísticas	10 de cada mes	Especialista en Planificación y Estadísticas		Dirección Municipal de Planificación, Dirección Municipal de Estadísticas	si	
Informe Emulación por el 26 de julio	Oficina de Planificación y Estadísticas	antes del 10 de cada mes	Especialista en Planificación y Estadísticas		Dirección Provincial del PCC	si	

Leyenda de la Columna Informatizado:

(N) No Informatizado - Manual. (I) Informatizado – Word/Excel. (A) Automatizado – soportado en alguna aplicación o sistema

Subproceso Finanzas

Cuadro 2.4 Relación de actividades, control y registros. Subproceso Finanzas. Fuente: Ficha del proceso Económico Financiero

Documento o información	ORIGEN	Fecha de entrega	Responsable	Destino de Entrega			Informatizado
				Instancia Superior	Otros Organismos	Anexar Modelo	
Parte de Precio	Complejos	Diario	Área de Precio	Sucursal		si	A
Expedientes de Ocasión	Complejos	Mensual	Área de Precio		Complejos	si	A
Solicitudes de Rebajas de Precio	Complejos	Mensual	Área de Precio		Complejos	si	A
Conciliación Precio Provincial	Complejos	Mensual	Área de Precio		Complejos y Precio Provincial	si	A

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Documento o información	ORIGEN	Fecha de entrega	Responsable	Destino de Entrega			Informatizado
				Instancia Superior	Otros Organismos	Anexar Modelo	
Expedientes de Moneda Nacional	Complejos	Mensual	Área de Precio		Complejos	si	A
Ficheros TCT e ingresos	Finanzas	Diario	Área de Ingreso		Complejos	si	A
Flujo de Caja	Finanzas	7 cada mes	Área de Ingreso	Contraloría		si	A
Parte de Efectivo	Finanzas	Diario	Área de Ingreso	Contraloría		si	A
Disponibilidad de saldos	Finanzas	Diario	Área de Ingreso	Gerencia Económica		si	A
Pago Inversiones	Finanzas	Según calendario	Área de Pago	Tesorería Inversiones		si	A
Pago Proveedores Afiliados	Finanzas	Según calendario	Área de Pago	Tesorería		si	A
Pagos s/ SAO	Finanzas	30 de cada mes	Área de Pago	Gerencia General		si	A
Conciliación Combustible	Complejos y Cupet	Antes del 10 de cada mes	Área de Pago		Complejos y Cupet	si	N
Aporte ganancia	Finanzas	Antes del 10 de cada mes	J depto. Finanzas	Corporación Caja Central		si	A
Expediente Seguro	Complejos	Cuando ocurra	Finanzas	Contraloría		si	A
Bonos consumidos	Complejos	Jueves	Caja Central	Tesorería Caja Central		si	N
Nóminas	Finanzas	5 de cada mes	Área de Nóminas		Trasval para distribuir	si	N
Reclamación a la INASS	Finanzas	10 de cada mes	Área de Nóminas		Complejos	si	N
Certificación Trabajadores Sociales	Finanzas	Mensual	Caja Central	Tesorería Caja Central		si	N
Bonos Trabajadores Sociales consumidos	Finanzas	Mensual	Caja Central		Dirección de Trabajadores Sociales	si	N

Legenda de la Columna Informatizado:

(N) No Informatizado - Manual. (I) Informatizado – Word/Excel. (A) Automatizado – soportado en alguna aplicación o sistema

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Medición de la Eficacia del Proceso.

Indicadores fundamentales del Proceso a medir:

- Cumplimiento de las utilidades acumuladas
- Cumplimiento de los gastos acumulados planificados
- Solvencia
- Liquidez
- Capital de trabajo.

Método para la medición de la eficacia del Proceso.

Cuadro 2.5 Método para la medición de la eficacia del proceso Económico Financiero. Fuente: Ficha del proceso Económico Financiero

N.	Indicadores	Criterio de medida	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1.	Cumplimiento de las utilidades acumuladas	% de Cumplimiento	Sobrecumplir Cumplir No cumplir	Excelente Bien Mal
2.	Índice de Gasto por CUC	% de Cumplimiento	< 100% 100% >100 %	Excelente Bien Mal
3.	Solvencia	veces	2 veces	
4.	Liquidez	veces	>1 =1 <1	Excelente Bien Mal
5.	Rendimiento del Capital de trabajo.	% de Cumplimiento	> 100 % 100 % <100 %	Excelente Bien Mal

Frecuencia de Evaluación: Trimestral

2.4 Conclusiones parciales del capítulo II

1. El procedimiento propuesto para el diseño del CMI es el diseñado por Nogueira Rivera (2002) y consta de cuatro fases: orientación al diseño, definición de la arquitectura de indicadores, informática e implantación. Cada fase se compone de varias etapas comienza con la caracterización de la organización como elemento fundamental para el desarrollo exitoso de la metodología y finalizada con el análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas por parte de la organización.

Capítulo II: Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

2. El proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas tiene bien definida su estrategia así como la misión y visión que lo ocupan.
3. Los objetivos estratégicos no garantizan la operacionalización de la estrategia concentrándose en actividades importantes del proceso pero poco integradoras de la estrategia trazada.

Capítulo III

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño del Cuadro de Mando Integral en el Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas. Dicha metodología está compuesta por cuatro fases y 12 etapas (la fase 1, con 3 etapas; la fase 2, con 5 etapas; la fase 3, con 1 etapa; y; finalmente, la fase 4, con 3 etapas). El procedimiento se aplica hasta la etapa 10 de la fase 4 “Comunicación y capacitación”. La implementación de las dos etapas restantes constituyen tareas de seguimiento al Cuadro de Mando Integral.

En el capítulo anterior, queda definido como primer elemento, la presencia y participación total del equipo ejecutivo que tiene a su cargo el desarrollo y consecución de la visión y la estrategia del proceso. Teniendo en cuenta esto, se seleccionó como candidatos al Consejo de Dirección de la Gerencia Económica compuesto por 5 personas. Además fueron invitados algunos Jefes Económicos de las entidades de la Sucursal así como algunos especialistas y directivos de la Sucursal por su experiencia y conocimiento de las actividades de la Empresa (ver cuadro 3.1).

Cuadro 3.1 Composición del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Cargo o calificación	Nombre y apellidos
Gerente Económico	Zulema Moreno
Jefe del Departamento de Contabilidad	Jesús Barquín
Jefe del Departamento de Finanzas	Marilyn Rodríguez
Jefe del Departamento de Informática	Jorge L. Molina
Especialista de Planificación y Estadística	Elvis López
Jefe Económico del CC Todo en Uno	Vladimir Blanco
Jefe Económico del CC Varadero	Magaly García
Jefe Económico del CC Matanzas	Maribel Alvarez
Jefe Económico del CC Cárdenas	Yida Ruiz
Gerente Adjunto	Mairel Rodríguez

Para la aplicación del procedimiento se parte de la realización del ejercicio estratégico en el Proceso Económico Financiero desde el año 2007.

3.1 Fase I. Orientación al diseño

Etapa 1. Caracterización de la organización.

Esta etapa se aborda en el capítulo dos del trabajo de diploma por lo que retomamos los análisis realizados en el apéndice 2-3, donde se caracteriza el proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas, se detalla el surgimiento, la visión, las actividades que realiza y las relaciones internas y externas de la Sucursal CIMEX Matanzas; así como se particulariza en la estrategia del proceso Económico Financiero a partir de la Planeación Estratégica, en este análisis se muestra la composición, la misión, la visión, los valores éticos, los factores claves de éxito, el diagnóstico estratégico y la ficha del proceso Gestión Económico Financiero.

Etapa 2. Selección de la unidad de la organización adecuada y del equipo de trabajo.

El CMI se diseña para el proceso Gestión Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas. Dicha entidad realiza actividades en toda la cadena de valor, tiene sus propios servicios y es fácil definir en la misma, indicadores de actuación financiera.

Etapa 3. Explicación detallada del CMI.

Formar e informar lo necesario a todos los niveles permeará a los integrantes de la organización de los conocimientos necesarios, disminuirá la resistencia al cambio, contribuirá a motivarlos y permitirá que cada cual comprenda de la forma que tributará a la culminación exitosa del proyecto.

La capacitación inicial a los miembros del equipo se efectuó mediante seminarios específicos sobre aspectos generales y técnicas del CMI, debido a que todos los integrantes deben poseer conocimientos generales del tema y con qué objetivo se realiza el mismo. En estos seminarios el principal interés fue el de esclarecer dudas sobre la funcionalidad de la nueva herramienta propuesta para la gestión de la estrategia, conocer la opinión y las preocupaciones relacionadas con la implementación y el desenvolvimiento de esta e identificar conflictos o divergencias de opiniones en los integrantes del equipo.

3.2 Fase II. Definir arquitectura de indicadores

Etapa 4. Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.

Con el fin de establecer los objetivos que definitivamente quedarían para el diseño del CMI, se confeccionó un listado y a través de trabajo en grupo y tormentas de ideas en la modalidad de rueda libre, se llegó al consenso de definir 6 objetivos estratégicos del proceso agrupados en tres perspectivas.

El debate fue altamente provechoso y útil por la buena preparación que se le dio al grupo de trabajo en las etapas iniciales.

Debido a las características del proceso de Gestión Económico Financiero se omite la perspectiva cliente pues el mismo se centra en el funcionamiento del proceso en sí como perspectiva más importante.

Posteriormente, con los objetivos definidos se pasó a la revisión y construcción de las perspectivas:

- **Perspectiva financiera.**

Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

1. Cumplir compromisos financieros y con el aporte al presupuesto.

Se debe lograr el cumplimiento de los ingresos y la eliminación de todas las actividades que no generen valor agregado ni al cliente, ni a la organización, ni al estado, no se trata de limitar las actividades esenciales de la organización, sino de realizarlas con un aprovechamiento óptimo de los recursos.

Requiere el cumplimiento de la resolución 192 del BCC, eliminar o reducir al máximo el exceso de flujo de información, reuniones improductivas, exceso de inventario para la venta, reuniones improductivas y despilfarro en el uso de los recursos.

2. Maximizar el uso de los recursos disponibles.

Se debe lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Invertir en los recursos que generen un rendimiento duradero a la organización.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Requiere la evaluación sistemática del uso de todos los recursos disponibles y la decisión de moverlos a lugares o puestos más productivos.

- **Perspectiva proceso.**

Objetivos estratégicos de la perspectiva proceso.

1. Mejorar la sinergia y coherencia del proceso económico financiero.

Se debe lograr mediante la revisión y evaluación del proceso y todos los procedimientos que lo regulan.

Requiere la capacitación de todos los implicados, la organización del uso de los recursos y el aprovechamiento de las tecnologías disponibles.

2. Incrementar la efectividad del control interno.

Se debe lograr el cumplimiento de todos los procedimientos establecidos para el control económico.

Requiere la capacitación de todos los implicados en el control económico de forma que se conozcan las regulaciones y normativas vigentes. Revisión sistemática del cumplimiento de los procedimientos establecidos para cada actividad.

- **Perspectiva potencial.**

Objetivos estratégicos de la perspectiva potencial.

1. Desarrollo de los recursos humanos.

Se debe lograr el continuo desarrollo de las competencias laborales y el incremento de la motivación del personal.

Requiere de la aplicación de la Norma Cubana de Gestión de los Recursos Humanos.

2. Desarrollar, implementar y evaluar procedimientos contables.

Se debe lograr el registro contable oportuno y fiable de los hechos económicos de forma que se garantice el control económico de todas las actividades que afectan los resultados de la Sucursal.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Requiere la revisión sistemática de todos los procedimientos de trabajo y su correcta contabilización. El estudio detallado de las nuevas actividades y los procedimientos para su reflejo económico.

A continuación en la figura 3.1 se muestra la proyección de los objetivos estratégicos por cada perspectiva.

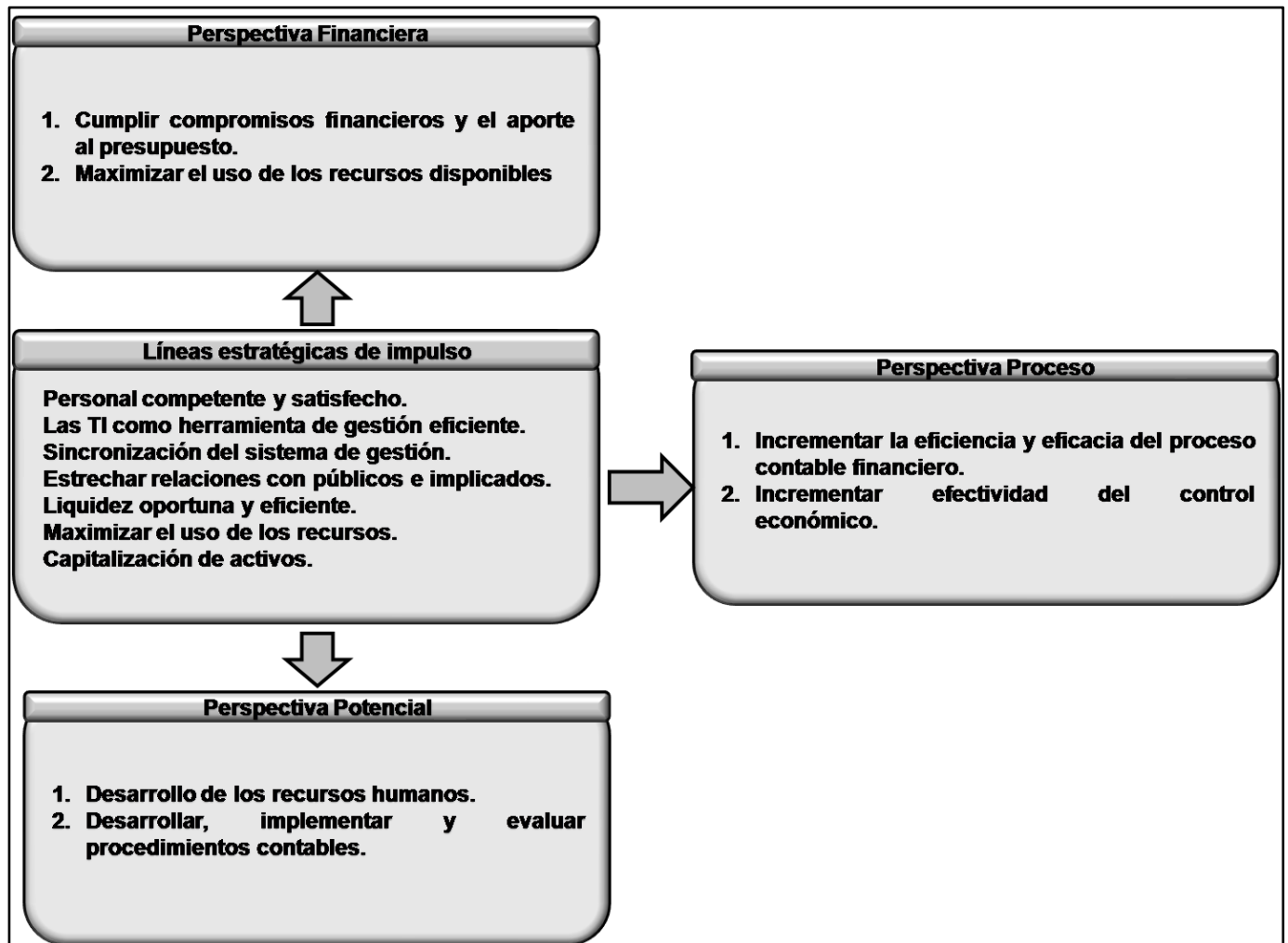


Figura 3.1: Proyección de los objetivos estratégicos por cada perspectiva.

Fuente: Elaboración propia

Etapa 5 Identificar las relaciones causa-efecto

Los factores clave para la consecución de los objetivos estratégicos y la relaciones causa efecto entre los mismos se determinaron siguiendo el orden lógico en la construcción de un Mapa Estratégico, comenzando por la perspectiva financiera, luego la de procesos, y por último la

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

potencial. En el cuadro 3.2 se muestran los objetivos estratégicos con sus correspondientes factores claves.

Cuadro 3.2 Objetivos estratégicos con sus respectivos factores claves. Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva Financiera	
Objetivos Estratégicos	Factores Claves
Cumplir compromisos financieros y con el aporte al presupuesto	Ingresos Gastos Utilidades
Maximizar el uso de los recursos disponibles	Ciclo de cobro Ciclo de pagos Ciclo de inventarios
Perspectiva Proceso	
Objetivos Estratégicos	Factores Claves
Mejorar la sinergia y coherencia del proceso económico financiero.	Control interno Procesos eficaces
Incrementar la efectividad del control interno.	
Perspectiva Potencial	
Objetivos Estratégicos	Factores Claves
Desarrollo de los recursos humanos.	Formación Motivación Satisfacción
Desarrollar, implementar y evaluar procedimientos contables.	Trabajo en equipo Innovación

Etapa 6. Selección de Indicadores.

Para seleccionar los indicadores se elaboró una lista partir del juicio del facilitador y la revisión de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema. Luego mediante sesiones de trabajo en grupo y el uso la tormenta de ideas no estructurada se determinó si era necesaria la exclusión de algunos de los indicadores propuestos o la inclusión de otros, siempre con el propósito de definir solo los necesarios para evitar el exceso de datos que pudiera encarecer el uso de herramienta, dificultar su utilización y confundir la estrategia.

Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas, una cantidad de medidas excesiva, es un indicador de que no se está teniendo en cuenta los aspectos estratégicos, por cuestiones operativas.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Es importante también, que las medidas estén bien definidas, de tal manera que no importe quién realice la medición, el valor obtenido sea siempre el mismo, y que sean correctamente entendidas en el marco de la estrategia.

En total quedaron definidos 11 indicadores. En el cuadro 3.3 se muestra su distribución por cada una de las perspectivas. Como se puede apreciar están distribuidos de forma equilibrada, característica fundamental de un Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 3.3: Cantidad de indicadores por perspectiva. Fuente: Elaboración propia.

Perspectivas	Factores claves	Objetivos	Número de indicadores	% del total
Financiera	6	2	5	45.4
Proceso	2	2	2	18.2
Potencial	4	2	4	36.4
Total	12	6	11	100

Los indicadores por cada perspectiva son los siguientes:

Perspectiva Financiera

Cuadro 3.4: Indicadores de la perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia.

Código	Indicadores	Acciones
F ₁	Ciclo de caja	Intervenir en el proceso de contratación de ventas y compras.
F ₂	Plan de utilidad	Desarrollar una gestión económica financiera proactiva.
F ₃	Ciclo de pagos	Intervenir en el proceso de contratación de compras.
F ₄	Índice de gastos (plan)	Perfeccionar sistema de planificación y control de gastos.
F ₅	Índice de gastos (plan)	Perfeccionar sistema de planificación y control de gastos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Proceso:

Cuadro 3.5: Indicadores de la perspectiva de Proceso. Fuente: Elaboración propia.

Código	Indicadores	Acciones
PC ₁	Evaluación del proceso	Revisión integral del proceso Económico Financiero
PC ₂	Resultados de auditoría y supervisiones	Incrementar el uso de la información y el nivel de participación en la actividad empresarial.

Perspectiva de Potencial:

Cuadro 3.6: Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos. Fuente: Elaboración propia.

Código	Indicadores	Acciones
P ₁	Índice de satisfacción del cliente interno.	Incrementar el índice de satisfacción del cliente interno.
P ₂	Estado del clima organizacional	Realizar diagnóstico de clima organizacional.
P ₃	Competencias laborales	Alinear la evaluación del desempeño con las competencias laborales.
P ₄	Existencia de procedimientos contables	Mejorar continuamente los procedimientos que rigen la actividad económica financiera.

Etapa 7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.

En esta etapa se determinó la expresión matemática que cuantifica el estado del indicador de la manera más específica posible, a continuación en los cuadros (3.7; 3.8 y 3.9) se muestra la formula y la meta de cada indicador seleccionado por cada perspectiva.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 3.8 Fórmulas y criterio de medida de los indicadores en la perspectiva financiera. Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Financiera	Cumplir compromisos financieros y el aporte al presupuesto	Ciclo de Caja	Ciclo de caja = Rotación de Inventario + Ciclo de cobros - Ciclo de Pagos	< 50 días
		Plan de Utilidades	Utilidades = Ingreso - Gastos - Costos	Cumplimiento > 100 %
		Ciclo de Pagos	Ciclo de Pagos = $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras a Crédito}} * 360$	< 38 días
	Maximizar el uso de los recursos disponibles	Índice de gasto (Plan)	Índice de Gasto = $\frac{\text{Gasto Total}}{\text{Ingreso Total}} * 100$	Cumplimiento < 100 %
		Índice de costo (Plan)	Índice de Costo = $\frac{\text{Costo Total}}{\text{Ingreso Total}} * 100$	Cumplimiento < 100 %

Cuadro 3.9 Fórmulas y criterio de medida de los indicadores en la perspectiva proceso. Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Proceso	Mejorar la sinergia y coherencia del proceso económico financiero	Evaluación del Proceso	Evaluación según ficha de proceso mostrada en el capítulo II	Proceso evaluado de eficaz
	Incrementar efectividad del control económico	Resultados de auditorías y supervisiones	$R A = \frac{\sum \text{Evaluación aceptables}}{\text{Cantidad de auditorías y supervisiones}} * 100$	> 80 %

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 3.9 Fórmulas y criterio de medida de los indicadores en la perspectiva potencial. Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta
Potencial	Desarrollo de los Recursos Humanos	Índice de satisfacción del cliente interno	Encuesta de satisfacción realizada por Recursos Humanos	≥ 3.7
		Estado del clima organizacional	Realizar diagnóstico de clima organizacional	Favorable
		Competencias Laborales	% de trabajadores alineados con el pago por resultado y las competencias laborales	$\geq 90\%$
	Desarrollar, implementar y evaluar los procedimientos contables	Existencia de procedimientos contables	Detección en las auditorías de problemas causados por falta de existencia de procedimientos contables	No se detecten problemas en ninguna auditoría por la no existencia de procedimientos.

Además quedó definida la frecuencia con que se medirá cada uno, el máximo responsable de velar su comportamiento y los responsables de brindar la información para su medición.

Para el cumplimiento de esta etapa, se realizaron sesiones de trabajo, en grupos divididos por cada perspectiva. Como criterio para escoger los responsables, se definió como la accesibilidad a la información necesaria para mantenerlo actualizado.

Etapas 8. Benchmarking, comparaciones y representación gráfica.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador.

Este nivel de referencia quedó definido para cada indicador en dependencia de las características de los mismos y de los intereses de la organización.

Al finalizar esta etapa queda diseñado en su totalidad el Cuadro de Mando del proceso Gestión económico financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas (cuadros 3.10; 3.11 y 3.12).

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 3.10 Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral del proceso de Gestión Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo Estratégico	FCE	Indicador	Responsable	Frecuencia de Medición	Responsables de Informarlo
Financiera	Cumplir compromisos financieros y el aporte al presupuesto	Ciclo de pagos Ciclo de Cobros Ciclo de Inventarios	Ciclo de Caja	Toda la organización	Mensual	Departamento de Finanzas y Planificación y Estadísticas
		Ingresos Utilidades	Plan de Utilidades	Toda la organización	Mensual	Departamento de Finanzas y Planificación y Estadísticas
		Ciclo de Pagos	Ciclo de Pagos	Toda la organización	Mensual	Departamento de Finanzas y Planificación y Estadísticas
	Maximizar el uso de los recursos disponibles	Gastos	Índice de gasto (Plan)	Toda la organización	Mensual	Departamento de Finanzas y Planificación y Estadísticas
		Costos	Índice de costo (Plan)	Toda la organización	Mensual	Departamento de Finanzas y Planificación y Estadísticas

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 3.11 Perspectiva Proceso del Cuadro de Mando Integral del proceso de Gestión Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	FCE	Indicador	Responsable	Frecuencia de Medición	Responsables de Informarlo
Proceso	Mejorar la sinergia y coherencia del proceso económico financiero	Procesos Eficaces	Evaluación del Proceso	Económicos y contadores	Trimestral	Departamento de Contabilidad
	Incrementar efectividad del control económico	Control Interno	Resultados de auditorías y supervisiones	Toda la organización	Trimestral	Departamento de Contabilidad

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Cuadro 3.12 Perspectiva Potencial del Cuadro de Mando Integral del proceso de Gestión Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas.
Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	FCE	Indicador	Responsable	Frecuencia de Medición	Responsables de Informarlo
Potencial	Desarrollo de los Recursos Humanos	Satisfacción Motivación	Índice de satisfacción del cliente interno	Jefes de departamento de la Gerencia y Económicos de Complejos	Trimestral	Gerente Económica
			Estado del clima organizacional	Jefes de departamento de la Gerencia y Económicos de Complejos	Trimestral	Gerente Económica
		Formación Trabajo en equipo	Competencias Laborales	Jefes de departamento de la Gerencia y Económicos de Complejos	Trimestral	Gerente Económica
	Desarrollar, implementar y evaluar los procedimientos contables	Innovación	Existencia de procedimientos contables	Toda la organización	Trimestral	Departamento de Contabilidad

3.3 Fase III. Informática

Etapa 9. Sistema de información gerencial.

Las tecnologías computacionales han facilitado la implementación del CMI. La elección de una aplicación informática es de gran importancia para la empresa, no solo por el costo que ello involucra sino porque será la herramienta que proporcionará toda la información que en un largo proceso de análisis se ha considerado estratégica.

En este sentido, los proveedores disponibles en el mercado son muchos; no obstante, en sus inicios resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar.

En el caso del proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas se decidió utilizar hojas Excel guardadas como páginas web vinculadas entre sí garantizando en alguna medida la condensación de la información y su investigación (dril-down). Esta forma aunque no es la ideal para darle continuidad a la medición de los indicadores considerados estratégicos, sí es la más rápida y viable por el momento hasta que la Dirección Informática de la Corporación CIMEX garantice un sistema de gestión integral con las características necesarias para este tipo de información.

De cualquier forma a través de esta herramienta se garantiza la accesibilidad a los datos del CMI a todos los implicados en la consecución de los indicadores reflejados en el mismo.

3.4 Fase IV. Desarrollo del plan de implantación

Etapa 10. Comunicación y capacitación.

Se realizaron sesiones de adiestramiento del personal implicado con el fin de familiarizarlo con el uso del CMI. Esto contribuye significativamente a la disminución de la resistencia durante el proceso de cambio a un nuevo sistema de gestión. La capacitación incluyó sesiones para explicar el funcionamiento del CMI al personal que no estará directamente relacionado con él, pero sí con el cumplimiento de los objetivos en él definidos.

Etapa 11. Integración a todas las fases de la gestión empresarial

Etapa 12. Análisis de desviaciones y ejecución de acciones correctivas

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Las etapas 11 y 12 no se aplican pues constituyen etapas de seguimiento. Sin embargo, en el Anexo II se detallan los resultados obtenidos de la primera evaluación de la totalidad de los indicadores que se obtuvieron en esta investigación.

3.5 Conclusiones parciales del Capítulo III

1. Se diseñó el cuadro de mando integral para el proceso Gestión Económico Financiero en la Sucursal CIMEX Matanzas.
2. Se alcanzó consenso alrededor de los objetivos estratégicos (6), para lo cual se hizo necesaria la determinación de exclusión de algunos de los indicadores propuestos y inclusión de otros, siempre con el propósito de definir solo los necesarios para evitar el exceso de datos que pudiera encarecer el uso de herramienta, dificultar su utilización y confundir la estrategia.
3. Se identificaron los factores claves y las acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
4. Se seleccionaron indicadores de forma balanceada para cada una de las perspectivas del CMI (un total de 11) que responden a los objetivos estratégicos de la organización, así como su expresión de cálculo y su frecuencia de análisis.

Conclusiones

Conclusiones

1. La bibliografía consultada, corrobora la necesidad de buscar mecanismos y herramientas que orienten estratégicamente a las organizaciones del territorio nacional.
2. La implementación de Cuadro de Mando Integral ayuda a una organización a clarificar sus objetivos de largo plazo, comunicarlos a toda la empresa y traducirlos en acciones concretas, de forma tal que se superen las principales insuficiencias en el proceso de implementación de la estrategia.
3. De los procedimientos y metodologías analizados fue el propuesto por Nogueira Rivera (2002) el más indicado para su aplicación en el Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas, debido a su gran similitud con el formulado por los precursores del Cuadro de Mando Integral, además de haber demostrado su adecuación al entorno empresarial cubano como consecuencia de su exitosa aplicación en múltiples organizaciones del territorio nacional.
4. La aplicación, transitando por las cuatro fases y por 10 de las 12 etapas propuestas en el procedimiento seleccionado permite diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral en el Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas desde la perspectiva financiera, la perspectiva de proceso y la perspectiva potencial.
5. Con la implantación del Cuadro de Mando Integral en el Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas se dota a la organización de una herramienta de gestión capaz de operacionalizar la estrategia del proceso.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Continuar con las etapas 11 y 12 de la implementación del Cuadro de Mando Integral según el procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002).
2. Elaborar un software de soporte para el procedimiento que motive su aplicación para darle continuidad a la medición de los indicadores y así contar con información más real para la toma de decisiones.
3. Realizar estudios donde se analice la posibilidad de equilibrar los indicadores de la ficha de proceso con los indicadores del Cuadro de Mando Integral, perspectiva proceso.
4. Divulgar el resultado de la investigación a todos los trabajadores del área económica y en general al resto de de los trabajadores de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Bibliografía

Bibliografía

1. Aguilá Batllori, S. *La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*. España, 1998. No. 21 (enero-febrero): pp.27-34.
2. Amat Salas, O. y J. Dowds. *Qué es y cómo se construye el Cuadro de Mando Integral. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*. España, 1998. No. 22 (marzo-abril).
3. Amozarrain, M. *La gestión por procesos*. España, Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.
4. Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy (Existe versión en castellano: El concepto de la estrategia de la empresa, EUNSA, 1977.)*, Irwin, Homewood, 1971.
5. Ansoff, H. I. *Corporate Strategy (Existe versión en castellano: La Estrategia de la empresa, EUNSA, 1976.)*, McGraw Hill, 1965.
6. Ansoff, I. *El Planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*. México, Ed. Trillas, 1976.
7. Aquilino, N. *El "tablero de comando" como herramienta de gestión y seguimiento (parte I)*, s.a. [Consultado: 17 de septiembre de 2006]. Disponible en: <http://www.sfcaltagerencia.com/modules/news/article.php?storyid=8>
8. Armada Trabas, E.; F. Ruso Armada y E. M. Ruso Álvarez *Cuadro de Mando Integral. Experiencia cubana*, 2008.
9. Beltrán, S. J., et al. *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Madrid, Editorial Berekintza, 2003.
10. Biasca, R. E. *Performance Management: Los diez pasos para construirlo*, 2002. [Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia>
11. Bueno Campos, E.; J. I. Dalmau Porta y J. J. Renau Piqueras. *Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica*, [en línea]. Real sociedad económica de Amigos del País, 1993. [10 de mayo, 2007]. Disponible en: http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf

12. Casate Fernández, R. *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión*, [en línea]. Acimed, 2007. [26 de diciembre, 2007]. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_6_07/aci02607.htm
13. Certo, S. C. y P. J. Peter. *Dirección estratégica*. IRWIN. España, 1994.
14. Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962.
15. Cubacel. *Trabajo presentado por Cubacel para optar por el Premio Iberoamericano de la Calidad del año 2000. Autoevaluación 2000*. La Habana, Ediciones Pontón Caribe, S.A., 2001.
16. Cums Orihuela, U. *Experiencias prácticas en la implementación del Cuadro de Mando Integral y la medición del Capital Intelectual en el Hotel Breezes Bella Costa.*: Departamento de Turismo. Tesis presentada en opción del título de Máster en Gestión Turística. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2007. 98. p.
17. Domínguez Machuca, J. A., et al. *Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios*. Madrid, McGraw Hill, 1995.
18. Dosagües Sáez, J. M. *Procedimiento de intervención para el Control de Gestión Hospitalario. aplicación en el Hospital José Ramón López Tabranes.*: Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2007. 84. p.
19. Drucker, P. *The Practice of management*. New York, Harper & Row, 1954.
20. Fernández, A. El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia *Revista de Antiguos Alumnos*, 2001.
21. Fernández Caballero, S. *Presupuestos y control de gestión*. Material docente editado para el Programa de Maestría en Gestión Turística por la Universidad de Las Palmas, Gran Canaria, Plaza América, Varadero, Cuba, 2000.
22. Fernández Cladera, A. *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Meliá Las Américas*. Departamento de Turismo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2008. 95. p.

-
23. García Dihigo, J. y Y. Cisnero Gutiérrez. *Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas.*, Cuba, 2005.
24. Gárciga, R. J. *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos.* La Habana, Cuba., Ed. "Félix Varela", 1999.
25. Goldsmith, J. *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Memoria seminario Dirección por objetivos. Compilado por los profesores: Felipe Herrera Torres y Mercedes Séneca Montejo.* La Habana Cuba, Compendio de artículos, CCED, MES, 1997. pp.109-118.
26. González Hernández, G., et al. *El Cuadro de Mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos*, [en línea]. 2003. [26 de diciembre, 2007]. Disponible en: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bscsepsa/BSCSEPSA.pdf>
27. González Solán, O. *Procedimiento para el diseño del modelo de gestión estratégica. Los Cuadros de Mando Integral como sistema de gestión estratégica*, [en línea]. 2006. [Disponible en: <http://www.monografías.com>
28. Harper, D. *Conceptos de organización empresarial.* Londres, Londol school of economics. DEADE, 1995.
29. Harrington, H. J. *El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad.* Wisconsin. U.S.A., Quality Press, 1991.
30. ---. *Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management.* Santa Fe de Bogotá, 1993.
31. Heras, M. *Gestión de la Producción.* Barcelona, ESADE, 1996.
32. Hoffer, C. H. y D. Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* Estados Unidos, West Publishing, 1978.
33. Kaizen, G. *Metodología del Cuadro de Mando Integral*, 2006. [Disponible en: <http://www.grupokaizen.com>
34. Kano, N. *Miryokuteki Hinshitsu to atarimae Hinshitsu.* "Calidad atractiva y calidad obligatoria", Quality, JSQC 14, no. 2, 1984. Japanese Society for Quality Control.

-
35. Kaplan, R. S. y D. P. Norton. *El Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business Review (enero-febrero), 1992. Vol. 70. No. 1.
- 36.---. *Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business Review (septiembre-octubre), 1993.
- 37.---. *La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica.*, Harvard Business Review (enero-febrero), 1996.
- 38.---. *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 3ra Edición. Barcelona, Gestión 2000 S.A., 1999. ISBN 84.80.88.175.5,
- 39.---. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization*. Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2001.
- 40.---. *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, Gestión 2000, 2004. 499 p. ISBN 84-80888-977-2,
41. Koontz, H. y H. Weirich. *Administración. Una perspectiva global*. México, Editorial McGraw Hill, 1992.
42. Kotler, J. P. y L. A. Schelesinger. *Escogiendo estrategias para el cambio. Folletos Gerenciales*. La Habana Cuba, CCED, MES, 1998. No 4 de 1998: pp. 10-28.
43. Lambin, J. J. *Marketing Estratégico*. Madrid, 2ª Edición. Mc Graw -Hill, 1994.
44. Lauzel, P. y A. Cibert. *De los ratios al cuadro de mando*, Francisco Casanovas Editor, 1967.
45. Lazo Vento, C. *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con Enfoque Estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Pinar del Río, 2002. 105. p.
46. Londoño, C. E. *¿El ocaso de la Planeación Estratégica?: Revista Universidad EAFIT*. Medellín, 1995. Nº 97: pp. 51-61.
47. López, C. *Introducción al Tablero de Comando*, 2002. [Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
48. López Viñegla, A. *El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Posibilidad de Tratamiento Hipermedia*. Madrid, Monografías AECA, 1998.
49. Manso, F. *Curso de Dirección Estratégica*. España, 1995.

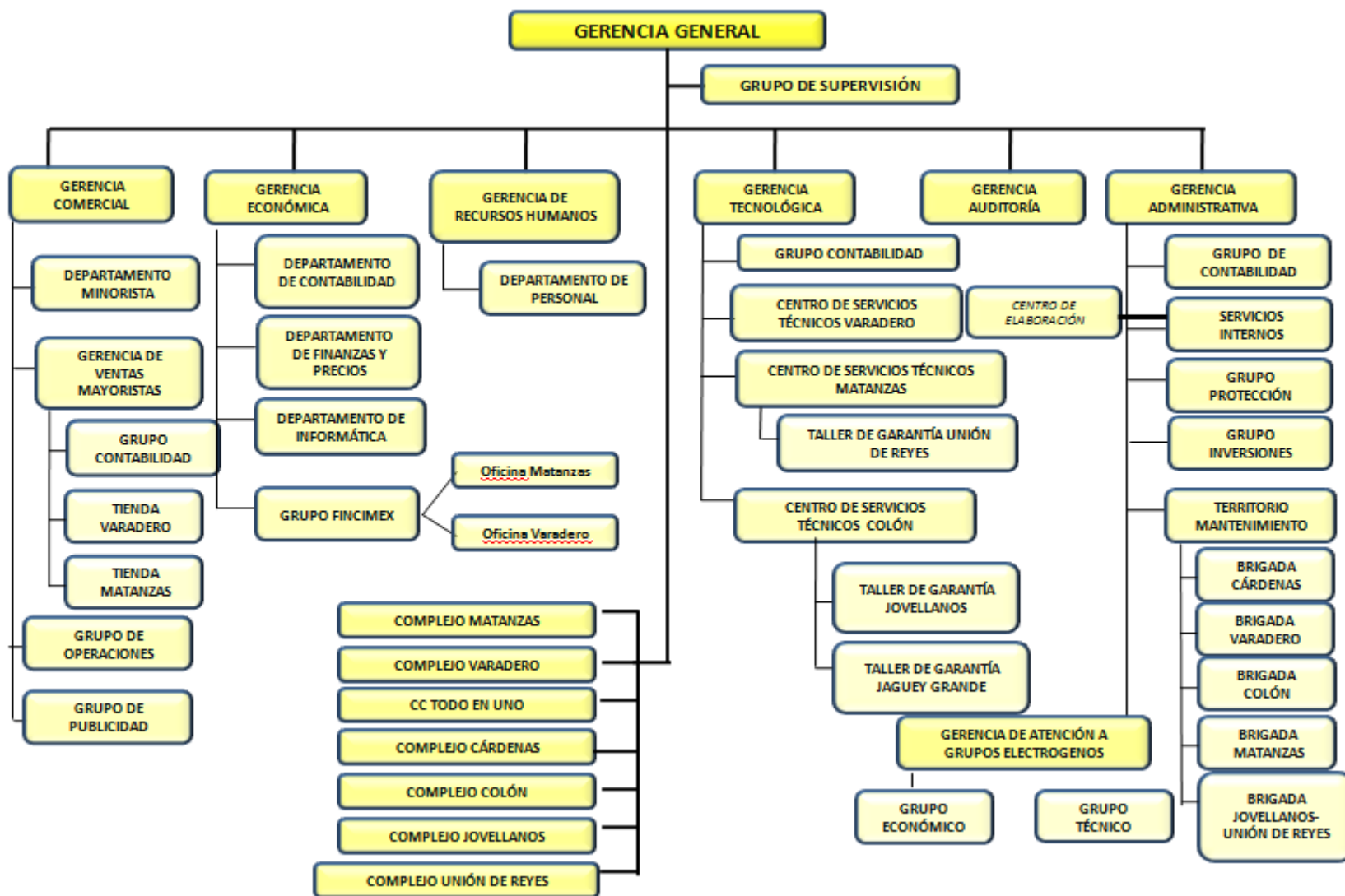
-
50. Martín Gil, R. *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Breezes Bella Costa*. Departamento de Turismo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2008. 100. p.
51. Matilla, M. y R. Chalmeta Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial *Información Tecnológica*, 2007, Vol. 18 Nº 1: pp. 119-126.
52. Medina León, A. y D. Nogueira Rivera. *Monografía en soporte electrónico para la clasificación y caracterización de sistemas productivos*. Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2001.
53. Membrado Martíne, J. *Cuadro de Mando Integral y Modelo EFQM: Algunas Reflexiones*, [en línea]. 2002. [11 de Enero, 2008]. Disponible en: <http://www.valor-lider.net>
54. Menguzato, M. y J. J. Renau. *Dirección Estratégica, Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona, 1984.
55. Mintzberg, H. *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. *Harvard Business Review*. Canadá, 1994. pp 4-8.
56. Mintzberg, H. y J. B. Quinn. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. . México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
57. Negrín Sosa, E. *El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2003. 115. p.
58. Nogueira Rivera, D. *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2002. p.
59. Nogueira Rivera, D.; A. Medina León y C. Nogueira Rivera. *Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial*. Ciudad de la Habana, Pueblo y Educación, 2004. 132 p ISBN 959-131192-3,
60. Ohmae, K. *La mente del estratega*. México, Mc Graw Hill, 1993.

-
61. Olivera Rodríguez, C. A. *Análisis del modelo Misión-Visión del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas. Caso práctico: Hotel "Herradura"*. Departamento de Técnicas de Dirección. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2007. 1. p.
62. Olve, N.-G.; J. Roy y M. Wetter. *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000, 1999. ISBN 84-80 88-439-8,
63. Palma Le Blanc, A. *Dirección de Organizaciones*. Santiago de Chile, Ediciones Dolmen, 1993.
64. Papalexandris, A., *et al.* An Integrated Methodology For Putting The Balanced Scorecard Into Action *European Management Journal* 23(2), 2005: 214-227.
65. Pérez Llanes, R. *La planificación estratégica*. *Revista Economía y Desarrollo*. España, 1996. 14 (1): 16-33.
66. Porter, M. *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Massashusets Institute of Technology, 1991.
67. ---. *Ventajas competitivas*. New York, Editorial Free Press, 1992.
68. Quesada Madriz, G. *Proceso de Elaboración de un Mapa Estratégico*, [en línea]. 2007. [14 de diciembre, 2008]. Disponible en: www.grupokaizen.com
69. Quinn, R. E. *Sabiduría para el cambio.*, 1991: 268 pp.
70. Regueira Lezcano, M. D. *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Meliá Las Américas*. Departamento de Turismo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2008. 98. p.
71. Rivera Morales, O. y L. González Cabrera. *Cuadro de Mando Integral*, [en línea]. s.a. [Disponible en: <http://www.tablerodecomando.com.ar/congreso/productos/111CIM.zip>
72. Robinson Castellanos, E. *El enfoque estratégico en las organizaciones*, [en línea]. s.a. [6 de Enero, 2005]. Disponible en: <http://www.tablerodecomando.com/articulosnuevos/enfoestra.zip>

73. Rodríguez González, F. O. y S. Alemañy Ramos. *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. La Habana, Cuba., Compendio de artículos, CCED, MES, 1998. pp. 64-69.
74. Romero Fernández, A. *Metodología de la Investigación. Tema 4 Métodos Científicos*. Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2001.
75. Ronda Pupo, G. A. *Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?* Cuba, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, 2003.
76. Ronda Pupo, G. A. y J. Á. Marcané Laserra. *De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*, [en línea]. 2002. [20 de diciembre, 2008]. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/ede>
77. Saaty, T. *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo*. USA, RWS Publications, 1997.
78. Saldías Cerda, J. R. y A. Amdalaf Chachur *Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro* *Revista Ingeniería Industrial*, 2006, No. 1: 16.
79. Sallenave, J. P. *Gerencia y planeación estratégica*. S.A., G. E. N. Colombia, 1992.
80. Sampedro, J. *Lo útil del Cuadro del Mando Integral (o The Balanced Scorecard)*, [en línea]. 2008. [21 de Marzo, 2007]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=678>

Anexos

Anexo I: Estructura Organizativa de la Sucursal Matanzas de la Corporación CIMEX



Anexo II: Primera evaluación realizada al CMI del Proceso Económico Financiero de la Sucursal CIMEX Matanzas

Evaluación de la estrategia Septiembre/2009

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. Cumplir compromisos financieros y el aporte al presupuesto (M)

Se evalúa de mal al incumplirse el plan de utilidades se incumple con el principal compromiso financiero que es el aporte de las utilidades al Estado.

Objetivo Estratégico	Indicadores	2009	REAL	Variación	Acciones
Cumplir compromisos financieros y el aporte al presupuesto	Ciclo de Caja	52	61	117,3%	Intervenir en el proceso de contratación de ventas y compras.
	Plan de utilidad	100%	87%	87%	Desarrollar una gestión económica financiera proactiva
	Ciclo de Pagos	38	36	94,7%	

Además se incumple con el indicador de ciclo de caja que el objetivos es mantenerlo por debajo de 52 días en el año.

El ciclo de pagos se cumple en 2 días menos que lo planificado.

2. Maximizar el uso de los recursos disponibles (R)

Objetivo Estratégico	Indicadores	2009	REAL	Variación	Acciones
Maximizar el uso de los recursos disponibles	Índice de Gastos (plan)	100%	99%	99%	Perfeccionar sistema de planificación y control de costos y gastos
	Índice de Costos (plan)	100%	103%	103%	

Se evalúa de regular pues el índice de costos sobrepasa el 100% de la cifra planificada pero existe un ahorro en relación a la cifra de gastos planificada cumpliéndose el índice de gastos al 99%.

PERSPECTIVA PROCESO

1. Mejorar la sinergia y coherencia del proceso económico financiero (R)

Objetivo Estratégico	Indicadores	2009	REAL	Variación	Acciones
Mejorar la sinergia y coherencia del proceso económico financiero	Evaluación de proceso	Eficaz	Eficaz	100%	Revisión integral del proceso económico financiero

A pesar de que el proceso se evalúa de eficaz existen indicadores como cumplimiento del plan de utilidades y solvencia que se evalúan de mal por lo que este objetivo es cumplido de forma regular.

2. Incrementar efectividad del control económico (B)

Objetivo Estratégico	Indicadores	2009	REAL	Variación	Acciones
Incrementar efectividad del control económico	Resultados de auditoría y supervisiones	80% Aceptable	80% Aceptable		Incrementar el uso de la información y el nivel de participación en la actividad empresarial

Aunque hasta el cierre de marzo solo se han cerrado 5, solo una de ellas fue evaluada de deficiente (SC Calle 17) por lo que se evalúa de bien este objetivo siendo menor al 80% las auditorías evaluadas de aceptable.

Las auditorías realizadas son: Complejo Unión de Reyes, Complejo Varadero, SC Calle 17, SC El Trópico y Auditoría Informática al Complejo Varadero.

PERSPECTIVA POTENCIAL
1. Desarrollo de los recursos humanos (B)

Objetivo Estratégico	Indicadores	2009	REAL	Variación	Acciones
Desarrollo de los Recursos Humanos	Índice de satisfacción del cliente interno	3.9	3.73	95.64	Incrementar el índice de satisfacción del cliente interno

Se logra que el índice de satisfacción del cliente interno esté en 3.7 y 3.9. Al cierre del año debe lograrse que se incremente a 3.9.

2. Desarrollar, implementar y evaluar procedimientos contables (MB)

Objetivo Estratégico	Indicadores	2009	REAL	Variación	Acciones
Desarrollar, implementar y evaluar procedimientos contables	Indicador Blando	En ninguna de las revisiones y auditorías se detecten problemas causados por la no existencia de procedimientos contables o por conflictos entre un grupo de ellos.	En ninguna de las revisiones y auditorías se detectaron problemas causados por la no existencia de procedimientos contables o por conflictos entre un grupo de ellos.	-	Mejorar continuamente los procedimientos que rigen la actividad económico financiero

Recomendaciones

1. Continuar trabajando en la implementación de los indicadores relacionados con el desarrollo de los recursos humanos, objetivo cuya medición está hoy subordinada al índice de satisfacción laboral.
2. Continuar trabajando en los indicadores del proceso de forma que realmente brinden una noción de cómo marcha el proceso económico financiero prestando especial atención a la medición de la sinergia del mismo.