



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENSION GESTIÓN DE LA
PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS**

**MEJORA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA UNIDAD DE AYMAYA
PERTENECIENTE A LA EMPRESA FLORA Y FAUNA MATANZAS.**

Autor: Ing. Manuel de Jesús Vázquez Garriga

Tutor: Dr. C. Alberto Medina León

Dr. C. Armando Sanchez Macias



CONCEPTO DE REVOLUCION

REVOLUCION ES: SENTIDO DEL MOMENTO HISTORICO. ES CAMBIAR TODO LO QUE DEBE SER CAMBIADO. ES IGUALDAD Y LIBERTAD PLENAS. ES SER TRATADO Y TRATAR A LOS DEMAS COMO SERES HUMANOS. EMANCIPARNOS POR NOSOTROS MISMOS Y CON NUESTROS PROPIOS ESFUERZOS. ES DESAFIAR PODEROSAS FUERZAS DOMINANTES DENTRO Y FUERA DEL AMBITO SOCIAL Y NACIONAL. ES DEFENDER VALORES EN LOS QUE SE CREE AL PRECIO DE CUALQUIER SACRIFICIO. ES MODESTIA, DESINTERES, ALTRUISMO, SOLIDARIDAD Y HEROISMO. ES LUCHAR CON AUDACIA, INTELIGENCIA Y REALISMO. ES NO MENTIR JAMAS NI VIOLAR PRINCIPIOS ETICOS. CONVICCION PROFUNDA DE QUE NO EXISTE FUERZA EN EL MUNDO CAPAZ DE APLASTAR LA FUERZA DE LA VERDAD Y LAS IDEAS. REVOLUCION ES UNIDAD, ES INDEPENDENCIA, ES LUCHAR POR NUESTROS SUEÑOS DE JUSTICIA PARA CUBA Y PARA EL MUNDO, QUE ES LA BASE DE NUESTRO PATRIOTISMO, NUESTRO SOCIALISMO Y NUESTRO INTERNACIONALISMO.

Ernesto "Che" Guevara

Agradecimientos

- ✓ A mi familia, por el apoyo brindado, y en especial a mi esposa, por su apoyo incondicional y sacrificio.
- ✓ A los que me dieron el ser, mis padres y que no podrán ver este final.
- ✓ A los ejecutivos de la UEB Flora y Fauna, Matanzas.
- ✓ Al Director de la Unidad Rancho Aybamaya, por todo el aporte, dedicación y ayuda que permitió la aplicación de esta tesis.
- ✓ Al Dr. Alberto Medina León y Dr. C. Armando Sanchez

Macias tutores de esta tesis, por sus orientaciones, conocimientos y ayuda.

- ✓ A la Dra Bisleivys Jiménez Valero por su apoyo comprensión, y apoyo desde mi incorporación al Departamento de Turismo.
- ✓ Al claustro de profesores del Departamento de Turismo, por sus recomendaciones durante los Eventos Científicos en los que se presentaron los resultados de esta Tesis de Maestría.
- ✓ A los especialistas del departamento de Produccion de la UEB Flora y Fauna Matanzas por sus recomendaciones y apoyo en el logro de los resultados de la Tesis.
- ✓ Al colectivo de estudiantes de esta Maestría, por su apoyo constante.



Matanzas 01 Febrero 2019

"Año 61 del Triunfo de la Revolución"

De Daniel Rosabal Sánchez

Director Unidad Rancho Aybamaya

A: Facultad de Ciencias Empresariales


Universidad Matanzas

Carta Aval

Con la implementación de la instrucción 1 en el sistema empresarial cubano, a exigido una mayor preparación y dominio del control de gestión por parte de los directivos y trabajadores con el objetivo lograr en las unidades productivas sus objetivos anuales, con el desarrollo de la tesis de maestría realizada por el Ing. Manuel de Jesús Vázquez Garriga, dirigida a ejecutar herramientas en la Unidad Rancho Aybamaya se logró:

1. Contar con un conjunto de indicadores que permiten orientar y evaluar el aporte de cada área productiva y de servicios a las variables clave de la organización.
2. Trabajar con un modelo predictivo que permite estimar (a priori) el resultado de la actividad.
3. Identificar la estrategia de la organización y establecer objetivos alineados a la misma.
4. Implementar un sistema de Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación en los diferentes procesos.
5. Evaluar de forma permanente el comportamiento y el resultado del colectivo de trabajadores y los procesos, en función de que ante posibles desviaciones nos permite la toma de decisiones oportunas, en busca de la mejora continua.

Sin más


Director Unidad Rancho Aybamaya

Resumen

La experiencia internacional y la práctica empresarial cubana en materia de Control de Gestión, revelan que aún no se aplican con eficiencia herramientas dirigidas a la mejora continua de la planificación estratégica, la gestión por procesos y el cuadro de mando integral como sistema de control, lo que constituye el problema científico a resolver. En consecuencia, el objetivo general de esta tesis de maestría consiste en desarrollar acciones y llevar a la práctica procedimientos dirigidos a la planificación estratégica, la gestión por procesos, el cuadro de mando integral, y cálculo de un índice integral, que permita integrar dichas herramientas, para desarrollar las capacidades empresariales en el apoyo a la toma de decisiones en la organización objeto de estudio. Como resultados fundamentales de esta investigación se ejecutan los procedimientos y se integran las herramientas recogidas en la literatura, tales como: implementación de la planificación estratégica, la gestión por procesos, el cuadro de mando integral y el uso de los índices integrales.

La aplicación se realizó en la Unidad Aybamaya del municipio Matanzas, perteneciente a la Empresa Flora y Fauna, lo cual permitió dotar a esta Unidad de las herramientas necesarias para el control dirigido a la planificación estratégica, la gestión por procesos y el cuadro de mando integral, además contribuye a desarrollar el pensamiento sistémico, reforzar el aprendizaje organizacional, perfeccionar la dirección proactiva y ofrece información y mecanismos que identifican con suficiente anticipación, las soluciones fundamentales para la toma de decisiones oportunas.

Summary

Because of the world economical crisis into national or international scenary, it need on integral approach on the Cuban business modell. The international experience and the Cuban business practice in management control, expose the inefficiency of tools in order to rcrease the prosecution of strategical planning, proceeding management and square of integral sead as monitoring system. Also actuality, the use of integral index who establish a scientist question to sober. In consequence the general obgetive of this masterlline thesis consist in the devolpment of actions and practice proceeding guide to strategical planning, proceeding management square of integral sead and the computation of integral index trying to enable the line up of company strategy and the integration of this tools to devolop the company abilities, supporting the assume of determination in the company objet of research.

In consequence of this investigation we perform the proceeding and integrate the proceeding and integrate the tools colected in bibliography such as: implementation of strategical planing, the proceeding management, the square use of Integral index.

The aplication carry out in Aybamaya Ranch of Matanzas Municipality, who belongs to wildlife company which equip this Unit of required tools to check the strategical planning, the prosecution management and the square of integral sead. It also develop the systemic thinking, reinforce the organizational learning, the improve of proactive management and assure the knowledge management offering information and derices who fortify the company to advance in identify the essential solution to appropriate determination.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la Investigación	6
1.1 El Control de Gestión	6
1.1.1 Conceptos clave	7
1.1.2 Elementos del Control de Gestión	8
1.1.3 El Control de Gestión en Cuba.....	10
1.2 La Planificación estratégica	11
1.2.1 La planificación estratégica, como modelo de cambio	15
1.3 La Gestión por Procesos	16
1.3.1 El Control por Procesos en Cuba	18
1.4 El Cuadro de Mando Integral	18
1.4.1 Situación del control de gestión en Cuba	21
1.4.2 Las cuatro perspectivas fundamentales	22
1.4.3 El Cuadro de Mando Integral en Cuba.....	25
1.5 Relación de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de Control de Gestión. El estado del conocimiento	26
1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I	27
Capítulo II. Procedimiento que permita integrar La Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral en el Control de Gestión.	29
2.1 Realización del ejercicio estratégico.	29
2.1.1 Modelo propuesto para la realización del ejercicio estratégico.....	31
2.1.2 Declaración de la Misión	32
2.1.3 Declaración de la Visión	33
2.1.4 Declaración de los valores	34
2.1.5 Diagnóstico estratégico. Generación y evaluación de estrategias	34
2.1.6 Definición de Áreas de resultados Claves (ARC).....	37
2.1.7 Definición de los objetivos estratégicos	38
2.1.8 Definición de Criterios de Medida	40
2.1.9 Planes de Acción	40
2.2. Definición de los procesos	41
2.3 Metodología o procedimiento propuesto para la mejora de procesos	41
2.4 Diseño del cuadro de mando integral	46

2.5 Determinación del Índice de Eficiencia Integral	52
2.6 Conclusiones del Capítulo II	55
Capítulo III. Aplicación de los procedimientos de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para el Control de Gestión en la Unidad Rancho Aybamaya.....	57
3.1 Caracterización de la empresa	57
3.2 Implementación de los procedimientos propuestos	58
3.2.1 La Planificación Estratégica.....	58
3.2.2 Gestión por Procesos	67
3.2.3 Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	72
3.2.4 Determinación del Índice Eficiencia General de producción para la unidad Rancho Aybamaya de Matanzas IEGpA	78
Conclusiones generales	82
Recomendaciones.....	83
Bibliografía	84
Anexos	93

Introducción

Los actuales entornos competitivos y la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, y resulta esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, el que contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema.

En tal sentido, se coincide con que plantea un análisis de las definiciones, puntos de vista y enfoques de diversos autores realizado por; (Nogueira Rivero, 2002); y plantea que se utilizan términos diferentes para conceptualizar el vocablo administración, como son: dirección, management y/o gestión; sin que se aprecien diferencias significativas en su esencia y contenido, aunque las establece al considerar que: "...el "management es una función ejecutiva y es la gestión o administración realizada por los mandos".

Las empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua.

Hoy en día el problema no radica en hacer la Planificación Estratégica, sino en darle seguimiento y controlarla con la existencia de un Cuadro de Mando Integral. De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; es una idea con cien años de antigüedad". La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia; es decir, unos 40 años.

De ahí, la importancia de interrelacionar indicadores financieros con no financieros, así como globales y específicos, para garantizar la integración que permita el despliegue de la estrategia a todos los niveles (Alta Dirección. Mandos

Intermedios y Sistema Físico), vinculado al logro de los objetivos de la organización, indicadores no económicos financieros que ponen en riesgo el logro de la Estrategia.

Mientras que en la práctica empresarial cubana no es aún un tema totalmente difundido, a escala internacional se percibe su aplicación y difusión para diferentes sectores y ramas de la economía, como son: sistema portuario en España; (González Barrios, 2001) sector educativo en Argentina (Jaramillo Martínez, 2001); en áreas de la Logística (Martínez Rivadeneira, 2001); en la Comisión Federal de Electricidad, Dirección de Operaciones, Subdirección de Transmisión, Transformación y Control; en una empresa. Su éxito se le atribuye a tres eventos importantes que tuvieron lugar en sus principales aplicaciones: el cambio, el crecimiento y el hacer de la estrategia un trabajo de todos (Kaplan & Norton, 2002), y últimamente, ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión.

La Unidad Rancho Aybamaya del municipio Matanzas tiene como objeto social la producción y venta de carne de ganado menor, carbón vegetal para la exportación, viandas, granos, hortalizas y brinda servicios de gastronomía en las actividades vinculadas al deporte de los gallos.

El plan de producción de la Unidad Rancho Aybamaya se realiza, pero no siempre se tiene en cuenta sus propias disponibilidades productivas, ni se encuentra precedida de una valoración estratégica.

Se trata entonces, de mostrar la importancia y posibilidad de acercarse a cómo realizar acciones en búsqueda de mejoras en la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral, de manera que se consiga potenciar la intención de alcanzar una progresiva y consistente elevación de la eficiencia de la organización, y utilidad de su información, y el cumplimiento de sus obligaciones.

La situación problemática que originó este proyecto para la futura opción y desarrollo radica en que durante el desarrollo de esta investigación, se pudo

constatar que la planificación y control no logra sus objetivos estratégicos, cuenta con la visión, pero al carecer de las fichas de procesos y sus líderes, resulta difícil concretar los objetivos, existe un sistema de indicadores que evalúan la gestión de las unidades productivas, pero este no se orienta a la Visión, lo que conspira por el cumplimiento de los principios establecidos que dio origen a su constitución, y el enfoque del sistema de gestión, planificación y control es incipiente, no existe una planificación a largo plazo, aun cuando existe una visión en la empresa la unidad objeto de estudio carece de esta.

El problema científico planteado parte de ¿Cómo lograr que la organización cuente con un proceso de planificación y control que garantice el alineamiento o la concreción de la estrategia en sus procesos, con la definición de un sistema de indicadores que permita su control sistemático y la toma de decisiones. Lo que no limite el uso de sus potencialidades productivas y los planes representen la realidad productiva.

En correspondencia con el problema científico planteado y a partir de la revisión de la literatura realizada en esta investigación, se planteó como hipótesis general de investigación la siguiente:

Contribuir a la toma de decisiones, al desarrollar acciones de mejoras en el que se aplique y combinen los procedimientos creados para la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral, adecuado a las características de la Unidad Rancho Aybamaya, entonces se logrará un incremento de su gestión.

El objeto de estudio teórico se centra en la implementación de acciones que permitan lograr la planificación estratégica, la gestión por procesos y el cuadro de mando integral. Se lleva a la práctica en la Unidad Aybamaya del municipio de Matanzas, perteneciente a la Empresa Flora y Fauna.

El objetivo general es establecer una planificación estratégica sustentada en la gestión de los procesos de la organización y concretadas en un cuadro de mando

integral y de un sistema de indicadores integrales que permitan un perfeccionamiento del sistema de gestión de la entidad.

Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el Marco Teórico-Referencial de la investigación, en el que se identifiquen, precisen los enfoques sobre Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y Cuadro Mando Integral, así como otros temas afines.
2. Seleccionar las herramientas que permitan lograr desarrollar la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral y un Índice Integral de eficiencia en la unidad.
3. Definir un sistema de indicadores para la organización que permita el alineamiento entre las estrategias y los procesos y manifestarlos en un sistema de control.
4. Evaluar los resultados obtenidos luego de la aplicación de las herramientas para la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral y un Índice Integral de eficiencia en la unidad.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron varias técnicas y herramientas, estudiados, que sirvieron para lograr los resultados que se exponen y contribuyen a materializar los objetivos propuestos. Entre los métodos se encuentran el análisis y síntesis, enfoque en sistema, la observación y el trabajo grupal. Las técnicas aplicadas fueron: tormenta de ideas, mapa de procesos, método del coeficiente de Kendall, ficha de proceso y la gestión de riesgo, apropiada para la identificación de todos los procesos, con la utilización de un grupo de expertos, se obtuvo la clasificación de los procesos, la selección de los procesos claves y la elaboración de la ficha de proceso, finalmente la creación de un Cuadro de Mando Integral para la Unidad Aybamaya de Matanzas.

La estructura organizativa de este trabajo y el contenido se muestran de manera general:

En el Capítulo I se construye el marco teórico referencial, se abordan aspectos relacionados con el control de gestión, la planificación estratégica, la gestión por procesos, el Cuadro de Mando Integral en unidad productiva y sus indicadores.

El Capítulo II aborda la metodologías de la investigación: se propone y aplica un procedimiento para la aplicación de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral, a partir del estudio del arte y de las consideraciones de los planteamientos nalizados en el capitulo anterior.

En el Capítulo III se muestra la caracterización de la entidad objeto de estudio y los resultados de la investigación.

Las conclusiones, recomendaciones: recogen los resultados y proyecciones fundamentales del trabajo,

Se consultaron 96 bibliografía, de ellas el 7 % son de los últimos 5 años y el 45 % pertenece a los 10 años, 19 son tesis de doctorados y maestrías, y se consultaron 15 bibliografías en idioma inglés, las que expone las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

Los anexos refieren las tablas, cuadros, figuras que complementan los resultados teóricos, metodológicos y prácticos de la investigación.

Capítulo I. Marco Teórico-Referencial de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se define el hilo conductor que se muestra en la figura No.1 como guía metodológica que permite establecer el marco teórico referencial para la evaluación del estado del arte y de la práctica sobre el tema objeto de estudio, y en su propósito contribuye a sustentar la novedad científica a partir de los principales resultados obtenidos y la solución de los problemas inherentes al control de gestión en las empresas.

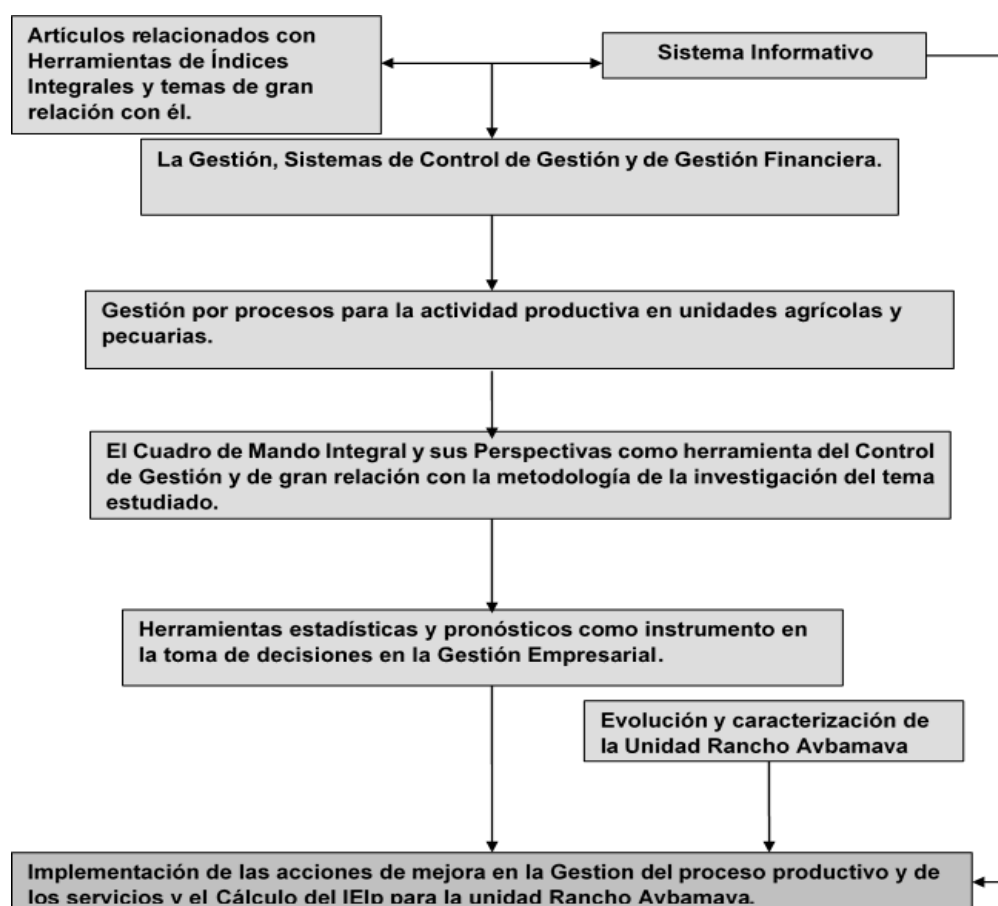


Figura No1.: Hilo conductor para el desarrollo del marco teórico referencial de la investigación. Fuente elaboración propia.

1.1 El Control de Gestión

Cuando se habla de control de gestión se incluye el análisis del concepto de control como una de las funciones de dirección. La evolución del control de gestión comienza desde el desarrollo del control visto en sus inicios solo como supervisión. (Fayol, 1961), enuncia un concepto que refleja el control como la forma de estar seguro de que las reglas e instrucciones que se dan, son cumplidas. A partir de este autor, otros han expuesto sus propias definiciones. En una etapa superior se vincula a diferentes actividades que se realizan en una organización: formulación de objetivos, programas de acciones, medición de resultados y mejoras a partir de las desviaciones analizadas según los resultados obtenidos (Alfonso Robaina, 2007);(Espino Valdés ; Sánchez Sánchez, 2015), (Sacacas López, 2014).

El control cierra el ciclo administrativo, y permite conocer si se cumplen los objetivos, lo planificado. Es establecer las normas, si no fueron fijadas en la planificación, es medir el desempeño y comparar el mismo con dichas normas y si hay diferencias tomar las acciones correctivas pertinentes. Es inspeccionar, registrar, comprobar, regular, monitorear, vigilar y supervisar, para evitar desviaciones con respecto al rumbo estratégico de la organización, (Portuondo Velez, 20014).

Las definiciones estudiadas, convergen en que el control incide de manera importante en las tres funciones del ciclo de dirección; ya que permite tomar medidas ante las posibles desviaciones, para el logro de la misión y la visión organizacional. El control de gestión, a partir de la definición clásica del control y de los criterios de distintos autores, puede plantearse en cinco puntos principales; y (Ogalla Segura, 2005):

1. Conjunto de indicadores que permiten orientar y evaluar el aporte de cada departamento a las variables clave de la organización.
2. Modelo predictivo que permite estimar (a priori) el resultado de la actividad.
3. Objetivos alineados a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación en los diferentes procesos.

5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y proceso que permite la toma de decisiones.

Se aprecia una evolución en la forma de ejecutar el proceso de administración: de autoritaria a participativa. La filosofía “tayloriana” rehúsa el trabajo participativo y en grupo, no dando participación al hombre en la toma de decisiones, provocando desmotivación hacia la tarea que realiza. Hoy, se destaca la necesidad del papel activo y participativo del hombre que subraya la importancia de las relaciones interpersonales y del trabajo en equipo en la organización; (Cuesta Santos, 2014). Las tendencias actuales enfatizan en dar bienestar a los empleados, considerando la formación y motivación como elementos clave de este proceso; entre otros. Asimismo, hacen hincapié en la orientación hacia el cliente y la necesidad de cambio para el éxito de la empresa (Suárez Mella, 2001).

En consecuencia, para lograr una gestión eficaz, eficiente y efectiva (competitiva), la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema y ocupar el lugar que realmente le corresponde, si se aspira a ser una empresa de clase mundial. Asimismo, el control proporciona información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación, (Nogueira Rivera, 2000/a/), (Nogueira Rivera, 2000/b/), (Nogueira Rivera, 2000/c/),(Pimentel Villaluz, 2014).

1.1.1 Conceptos clave

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las “dos caras de una misma moneda”; (Blázquez 2000/a/). Sin embargo, con frecuencia son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes. El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección;(Nogueira Rivera, 2001/a/).

1.1.2 Elementos del Control de Gestión

El Control de Gestión debe responder a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las empresas. Adecuadamente empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo; (Nogueira Rivera; Medina León, 2004) los aspectos relativos al control de gestión que presentan su vigencia son:

Sistema: Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera que producen un todo unificado y cuya interrelación permite el cumplimiento de objetivos.

Contribución al control de gestión para las empresas soportado en una plataforma de cambio

- Otorga relevancia a los cambios del entorno, con un enfoque proactivo.
- Está soportado en un sistema de información eficiente.
- Fomenta el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues estimula el trabajo en equipo.
- Está orientado al largo plazo, con énfasis al alineamiento estratégico.
- Promueve una cultura orientada a los resultados, con el uso de indicadores tangibles e intangibles.
- Está conformado por aspectos formales (el control económico financiero, la estructura organizativa y la estrategia empresarial) y por aspectos no formales (el entorno, la cultura organizacional y el comportamiento humano).

El diseño e implantación del sistema de control de gestión contribuye al desarrollo de un enfoque de mejora continua hacia la competitividad a través de la eficiencia y eficacia en su gestión de los aspectos formales y no formales (Pérez Campaña, 2005), a partir de que lo componen (Nogueira Rivero, 2002).

En consecuencia, el Control de Gestión se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. Es decir, a través del Control de Gestión, la empresa configura sus decisiones estratégicas.

mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización, evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo (SI), eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento, (Nogueira rivera, 2002/a/) y (Nogueira rivera, 2002/b/); (Jaquinet Espinosa ; Frías Jiménez ; Frías Pedroso et al, 2015).

Entre los elementos principales de carácter no formal de los sistemas de Control de Gestión son:

- El entorno
- La cultura organizacional
- El comportamiento humano

La evolución y los cambios continuos del entorno inciden, tanto en el comportamiento de la empresa como en sus resultados. Así, el Control de Gestión ayuda a descubrir y evaluar, de una parte, las oportunidades y riesgos del entorno y de otra, los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada que permita mantener la ventaja competitiva de la empresa.

De lo antes expuesto, puede concluirse que el Control de Gestión debe reunir, como cualidades fundamentales, las siguientes:

- Dinámico y flexible ante los cambios
- Adaptado a cada situación concreta generada y a todos los niveles jerárquicos y áreas de actividad de la organización
- Participativo y motivador, en el sentido de promover y liberar las potencialidades y capacidades creativas de los miembros de la organización, así como impulsor de las buenas prácticas organizacionales y de las relaciones humanas entre sus miembros
- Previsor de los eventos y acontecimientos futuros, orientándose hacia la mejora continua de la organización y de los procesos de trabajo que en ella se desarrollan
- Pertinente y equilibrado, en términos de lograr un adecuado balance entre la imagen corporativa y sus resultados productivos

- Eficiente en el uso de los recursos disponibles

Para lograr lo anterior, este debe estar soportado en un sistema informativo oportuno, eficiente, flexible y relevante que permita gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

1.1.3 El Control de Gestión en Cuba

El control de gestión en Cuba manifiesta su vigencia en un contexto de transformaciones, fundamentalmente en el sector empresarial. Se aprecia una tendencia al análisis del control en las distintas empresas e instituciones del país, que a pesar de existir diversas investigaciones aún no resuelta.

Las principales investigaciones sobre control de gestión han estado dirigidas al contexto empresarial; (Nogueira Rivera ; Medina León, 2002);(Comas Rodríguez ;Nogueira Rivera; Medina León ; Jerónimo Miranda, 2013);(Machado Noa, 2004);(Pérez Campaña, 2005);(Soler González, 2009); y al sector de la Educación (Naranjo Pérez, 2005). Las principales limitaciones que se presentan en el control de gestión, se refieren a la falta de enfoque sistémico en su concepción e implementación con el uso de inductores para el proceso de cambio;(Espino Valdés ; Sánchez Sánchez, 2015).

En el sistema empresarial cubano,(Comas Rodríguez ; Medina León ; Nogueira Rivera, 2013) integra herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico y evalúa cómo alinear los objetivos con los procesos. Autores como;; (Nogueira Rivero, 2002) ; (Machado Noa, 2004);(Pérez Campaña, 2005), (Villa González del Pino, 2006) y ; han concebido modelos, procedimientos y herramientas para contribuir al control de gestión en las organizaciones cubanas. En efecto se han realizado aportes para alinear la gestión de los procesos con la estrategia de la organización; no obstante, todavía no ha prendido totalmente esta filosofía de gestión en los directivos, influenciado fundamentalmente por el desconocimiento y el temor a enfrentar los cambios (Espino Valdés, Sánchez Sánchez & Aguilera Martínez. 2013/b/).

1.2 La Planificación estratégica

La Planificación Estratégica; permite proyectarse hacia el futuro, identificar las debilidades y fortalezas, visualizar las oportunidades y amenazas, enfocarse en la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo a seguir, generando ventajas competitivas y un mejor posicionamiento dentro de los mercados.

La finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas (Alfonso Robaina, 2007).

La Planificación Estratégica;(Petteri Taalos, 2016) es solo una etapa de la dirección estratégica, es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización. Es el elemento clave del ciclo administrativo (Alfonso Robaina, 2007; García González, 2001).

Según González (2008) se consideran cuatro aristas en la Planificación Estratégica (Velázquez Valadez, 2012):

- Porvenir de las decisiones actuales: la planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa que esta observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de ella consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- Proceso: La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas. y desarrolla planes detallados para asegurar la

implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quiénes lo llevarán a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planificación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- Filosofía: La Planificación Estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas pre escritos.
- Estructura: Es un sistema de Planificación Estratégica formal que une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo; presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La Planificación Estratégica, según y (Gárciga Marrero, 2001), (Portuondo Velez, 2007) tiene las siguientes ventajas:

- Clarifica las acciones y proporciona un sentido de direccionalidad e integración de los esfuerzos empresariales.
- Se definen los marcos temporales en que deben alcanzarse los objetivos estratégicos, obligando a los directivos a tener un sentido más preciso del tiempo.
- Ayuda a prever los problemas antes de que sucedan y enfrentarlos antes que se agraven.
- Da una mayor flexibilidad para enfrentar los cambios mediante soluciones estratégicas alternativas.

- Ayuda a identificar mejor las oportunidades al fundamentarse sobre criterios, supuestos y análisis más objetivos.
- Reduce la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que la misión, los objetivos y metas son sometidos a un examen más cuidadoso.
- Se diseña un cuadro más orientador para el empleo de los recursos y la creación de sinergias.
- Suministra un marco de coherencia a las elecciones, identificando una posición global, única, que sirve de referencia a todos.
- Fortalece la dirección participativa.
- Ayuda a los directivos a justificar sus decisiones.
- Constituye un magnífico ejercicio de reflexión.

Se puede decir entonces que la Planificación Estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación a la situación a la que se espera llegar en el futuro, constituyendo la base del proceso de Dirección Estratégica y siendo la forma de determinar el camino a seguir por una organización, de prever y anticiparse a la realidad aún por llegar, debido a que es un proceso sistemático e iterativo en el que se imagina un futuro anhelado y se traduce esta visión en metas u objetivos concretos, que se deben alcanzar a través de una secuencia de pasos, se debe contar con un procedimiento que encamine el trabajo a realizar, (Gonzales Herrera, 2014).

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia, esta vez la guerra es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista.

El análisis realizado permitió proponer una nueva definición que capta una nueva arista que antes no fue abordada por los autores citados, por lo que define la dirección estratégica como: el proceso iterativo y político de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una

interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

Pero la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encauzar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica definiendo a esta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso «estratégico» entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro y es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la organización.
- Las oportunidades y amenazas del entorno.
- Las capacidades internas de la organización

Bajo este marco de referencia, debe tenerse cuidado al evaluar la estrategia, que ésta sea coherente con la misión, objetivos y arreglos organizacionales, además de con otros elementos no incluidos aquí, como podrían ser el entorno externo, los recursos y las competencias de la firma.

La misión de una organización establece para qué existe. Su origen parece ser la escuela del funcionalismo en antropología y sociología. El funcionalismo se enfoca en las necesidades de los actores del sistema social y de las diversas estructuras que emergen en respuesta a esas necesidades, este ha sido criticado por no manejar adecuadamente la historia, el cambio y el conflicto. Se ha presentado como una teoría para explicar el orden social de manera estática.

El elemento fundamental de la misión es el propósito organizacional, entendido como la definición de su razón de ser que puede incluir: producir bienes, atender necesidades, servir a una clientela organizacional, un segmento de mercado, explotar un recurso o competencia, etc. Visto así, el propósito es similar a la definición del dominio, uno de los componentes de la estrategia. Ambos términos explican el papel que tiene la organización en la sociedad.

(Campbell, 2008) al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace al presente. Señalan que la misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización; y la visión se asocia más con los objetivos de largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito.

Generalmente, se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con particular enfoque en el desempeño que tendrá la organización con respecto a otras organizaciones rivales y su historia. Es al contrastar la visión con la situación actual de la organización que se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para ella.

La planificación, aquí considerada en su sentido estricto, es decir, como simple elaboración de planes que permitan hacer operativa la estrategia formulada, constituye una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de dirección estratégica.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues, el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

La planificación, es el plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, esta definición en términos empresariales, el mismo es definido por el Diccionario de Administración de Empresas y Finanzas de la base de datos OCENET como la “actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos.”

1.2.1 La planificación estratégica, como modelo de cambio

Clásicos de la planificación estratégica, como Taylor, manifiestan que el papel esencial del “management” o dirección” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía, (Drucker, 1954) propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas

"correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas (Espino Valdez, 2014) y (Jaquinet Espinosa, 2016).

Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos futuros o escenarios que se puedan presentar.

1.3 La Gestión por Procesos

La implementación de la estrategia, requiere que las empresas cuenten con procesos eficientes (Moreira Delgado, 2009; Medina León, et al., 2012; Comas Rodríguez, 2013),(Medina Leon, 2013), (Comas Rodríguez ;Nogueira Rivera; Medina León ; Jerónimo Miranda, 2013), (Ortiz Pérez, 2014). En tanto, la definición de los procesos en la organización, de conjunto con la planificación estratégica y la evaluación del alineamiento entre ambos, simplifican el camino y contribuye al logro de la eficacia.

Existe un consenso en definir a un proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que se realizan en la organización con la capacidad de transformar elementos de entradas (inputs) en elementos de salidas (outputs), con el propósito de satisfacer las demandas de los clientes (Hernández Nariño, 2010); (A. Medina León, ; Nogueira Rivera, D.; Hernández Nariño, A. ; Viteri, J. , 2010); (coronel Muñoz, 2016).

En la literatura consultada sobre la gestión por procesos, predomina el criterio de la prioridad que se le debe otorgar a los procesos clave ya que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, tienen una fuerte repercusión en el cliente y consumen un gran cúmulo de recursos en la organización (Ruimonte, 2008; Luján García, et al., 2009). Es en estos procesos, donde se centra la mayor parte de la toma de decisiones empresariales, los mismos pueden ser mejorados, ya sea de forma gradual, a partir de una filosofía de mejora continua según

señalan:(Nogueira Rivera; Medina León, 2004); o radical, con la aplicación de las técnicas de reingeniería de procesos de negocios en el caso que se requieran mejoras significativas (Suárez Barraza, 2007; Mallar, 2010).

La gestión por procesos ha sido abordada por (A. Medina León, ; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A. ; Viteri, J. , 2010) y (Hernández Nariño, 2010), quienes realizan un estudio sobre las definiciones de proceso y gestión por procesos. En investigaciones recientes se ha profundizado en la mejora de los procesos (Taddei Bringas, et al., 2013; Ruiz Álvarez, et al., 2013) y en la dirección por procesos (Alonso Becerra, et al., 2013); (Marchal Diledo, 2014).

Esta herramienta ha sido aplicada en la administración de operaciones(Negrín Sosa, 2003); la satisfacción del cliente (Noda Hernández, 2004); en instituciones hospitalarias (Hernández Nariño, 2010); en la cadena transfusional (Escoriza Martínez, 2010); la gestión de la tecnología y la innovación (Jiménez Valero, 2011), en instituciones universitarias (Villa González del P 2006; Ortiz Pérez, 2014) y en la industria cubana del mueble (Guerra Iglesias, 2012); (Beltran Hernandez, 2016),(Valle Barra, 2014).

El autor coincide con el criterio de, (Serrate Alfonso ; Portuondo Vélez ; Sánchez Puigbert ; et al, 2014) quien plantea que una de las principales dificultades enfrentadas por las empresas para implantar la gestión por procesos es la existencia de una cultura organizacional que dificulte la asimilación de los cambios aunque estos ofrezcan mejoras.

Asimismo, cada organización acorde a sus particularidades, debe llegar a configurar su propia estructura de procesos a partir de su existencia(Escoriza Martínez, 2010); (Perez Perez, 2015); (Beltran Sanz, 2014), (Lopez Valdez, 2017) y la gestión por procesos, permite a la organización centrar su atención sobre el control oportuno del conjunto de actividades y conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados (Espino Valdés & Sánchez Sánchez, 2010/a/). En tanto, es necesario contar con indicadores de gestión que permitan alertar y corregir oportunamente las desviaciones, así como introducir aspectos relacionados con la gestión del cambio para garantizar flexibilidad en los procesos

ante los cambios del entorno (Espino Valdés & Sánchez Sánchez, 2009/c/), (Santos Olalla, 2016).

1.3.1 El Control por Procesos en Cuba

En Cuba, la introducción del proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige y necesita, cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Partiendo del criterio ya mencionado de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado, no sólo en el análisis económico-financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa(Negrín Sosa, 2003).

A su vez, la definición dada para el término “proceso”, luego de revisar los criterios expuestos por autores referidos en Medina & Nogueira (2001); (A. Medina León, ; Piloto Fleitas, N.,; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A.,; Ricardo Alonso, A., ; Viteri Moya, J., 2011) y Nogueira (2002) quedando definido de la manera siguiente: “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forma parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y enfoque del Control Interno en la eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.4 El Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta surge, en la década del 90, para dar respuesta al nuevo escenario empresarial; y se consolida a partir de la publicación de los resultados

del estudio de Kaplan & Norton. Este estudio trata sobre la medición de los resultados en la empresa del futuro, en la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, basados casi exclusivamente en datos contables y financieros, estaban obsoletos. De esta manera, se reconoce el papel de los activos intangibles sobre los activos tangibles, así como el uso excesivo de las mediciones financieras (Kaplan & Norton, 2004). En este nuevo escenario, los activos intangibles garantizan el éxito a largo plazo;(Membrado Martine, 2008);(Castilla Polo ; Gallardo Vázquez, 2008);(Corrêa Gomes ; Liddle, 2009);(Pelegrín Entenza, 2009);(Ferrer ; Fuenmayor, 2010);(Uriona Maldonado ; Jorge Vieira, 2011);(Kaplan Norton ; Ansari, 2010);(Terán Sánchez del Rosario ; Ruíz, 2012).

El CMI, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para emplearlos en todos los niveles de la organización (D. P. Kaplan & Norton, 2008a); estos a su vez, permiten analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos (Pérez Campaña, 2005). El CMI, es un marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia; aunque, retiene los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación financiera futura (Kaplan & Norton, 2002); así como otros inductores, a través de las perspectivas de: clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento; todos ellos derivan de la traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Surge, de esta manera, el CMI para: integrar el modelo financiero tradicional a la visión y a la estrategia, traducir los objetivos estratégicos en indicadores, convertir la estrategia de una empresa en acciones tangibles y medibles, comunicar la estrategia y la creación de un esquema integrado de gestión y mejora; (Shun Hsing, 2010); Amendola, 2011; (Comas Rodríguez ;Nogueira Rivera; Medina León ; Jerónimo Miranda, 2013)). Su aparición ha permitido una significativa maduración de los sistemas de gestión empresariales; (Bisbe, 2010); (Barrios Camejo, 2016).

El CMI es algo más que un sistema de medición; el verdadero poder del mismo aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de

gestión(Kaplan & Norton, 2008b); que ordena los objetivos estratégicos en el mapa estratégico para rastrear su progreso a través de indicadores de actuación (Kaplan & Norton, 2004),(Kaplan & Norton, 2005); y la determinación correcta de estos indicadores resulta una actividad compleja.

Existe coincidencia entre varios autores (Kaplan & Norton, 2002); (Nogueira Rivera ; Medina León ; Nogueira Rivera, 2004);(Niven, 2005); (Decoene, 2006); (McLean, 2006); Bloomquist & Yeager, 2008; (Paladino ; Williams, 2008); en que el CMI puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y
- obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión, impulsa el proceso de despliegue de la estrategia en la organización, sustentado en un mapa estratégico que muestra las relaciones causales entre las perspectivas y los objetivos estratégicos (Aparisi Caudeli, 2009); (Giner Fillol ; Ripoll Feliu, 2009); Asimismo, la estrategia se describe a partir del mapa estratégico que muestra las relaciones causales existentes entre los objetivos estratégicos y contribuye a atenuar los desfases entre las causas y los efectos, de vital importancia para la creación del valor y garantizar una estrategia centrada e internamente consistente en función de la visión de la organización;(Wong On Wing, 2007);.

El CMI traduce la misión, la visión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, organizadas coherentemente desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Con el uso de la perspectiva de procesos internos, los directivos identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos financieros y de clientes(Nogueira Rivero, 2002).

1.4.1 Situación del control de gestión en Cuba

El control de gestión en Cuba manifiesta su vigencia en un contexto de transformaciones, fundamentalmente en el sector empresarial. Se aprecia una tendencia al análisis del control en las distintas empresas e instituciones del país, que relacionadas sobre esta temática, es una problemática aún no resuelta.

(Machado Noa, 2004); realiza su contribución al control de gestión en el sector bancario y alega que los cambios ocurridos en la gestión empresarial en correspondencia al entorno competitivo en que se desempeñan las organizaciones han marcado la evolución del control de gestión.

En el sistema empresarial cubano, (Comas Rodriguez, 2013) integra herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico y evalúa cómo alinear los objetivos con los procesos.

En efecto, se han realizado aportes para alinear la gestión de los procesos con la estrategia de la organización; no obstante, todavía no ha prendido totalmente esta filosofía de gestión en los directivos, influenciado fundamentalmente por el desconocimiento y el temor a enfrentar los cambios

El Cuadro 2 describe algunas de las críticas hechas al sistema y como el Cuadro de Mando Integral resuelve las inquietudes presentadas.

Cuadro 2: Problemas Tradicionales de la Gestión y su Solución en el CMI

Problema	Método Tradicional	Cuadro de Mando Integral
Proporciona información engañosa para tomar decisiones	El uso de indicadores de resultados pasados pueden llevar a emplear medidas no acordes a estrategia	El análisis conjunto de indicadores de resultados con indicadores de progreso puede clarificar la toma de decisiones dentro del marco estratégico

No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia	El ignorar otros indicadores tangibles la empresa puede recibir una falsa apreciación sobre la real situación competitiva del negocio	El uso de indicadores financieros permite percibir la figura completa y tomar las decisiones correspondientes.
Alienta el pensamiento a corto plazo y la suoptimización.	El análisis financiero puede inducir a decisiones que aunque mejoren las situaciones financiera actual, compromete el buen desempeño futuro.	El visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión se puede lograr un equilibrio entre el largo y el corto plazo y obtener los mejores resultados.
Aporta información abstracta para los empleados	Los indicadores tradicionales no le demuestran al empleado la relación entre su trabajo y el desempeño de la organización	El CMI provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los empleados identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos de la compañía.

Fuente: Roca Descrey y Tapia Eduardo (2002).

La diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque el Cuadro de Mando Integral, es que el primero intenta vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras el segundo acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

1.4.2 Las cuatro perspectivas fundamentales

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está conformado por cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Estas permiten a la gerencia responder las cuatro preguntas básicas para el éxito de toda organización en los mercados actuales:

¿Cómo nos ven nuestros accionistas?

¿Cómo nos ven nuestros clientes?

¿En qué debemos ser excelentes?

¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?

Es importante recalcar que estas son las cuatro perspectivas básicas, propuestas por los creadores del CMI; sin embargo, esto no implica que si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un CMI. Las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un CMI. Se pueden crear perspectivas según la necesidad de la empresa en la cual se esté desarrollando el CMI.

La perspectiva financiera ayuda a incorporar la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Indica si la implementación y ejecución de la estrategia de la empresa está dando los resultados esperados por los accionistas. Los indicadores financieros son valiosos para el CMI ya que resumen las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. Esta perspectiva contesta a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

La perspectiva de clientes o consumidores permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa; si se satisfacen sus necesidades y si se lo hace de la manera y forma por ellos requerida. En sí, esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, de manera más concreta, en los segmentos de mercado en los que se compete. De hecho, ellos representan la mayor fuente de ingresos para la organización; de ahí la importancia de conocer los índices de satisfacción, retención, fidelidad, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado, entre otros, así como indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes (Kaplan ; Norton, 2002). Además, la empresa debe ser capaz de anticiparse a las necesidades emergentes de los clientes, tanto con productos y servicios innovadores, como con el desarrollo de nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

Típicamente los clientes tienden a preocuparse en cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño, servicio y costo. Para que el cuadro de mando integral funcione las empresas deberían establecer metas para estas categorías y trasladarlas a indicadores específicos de control. Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados para satisfacer a los clientes, no se generarán más ingresos y la empresa enfrentará la quiebra a corto y largo plazo.

La perspectiva de procesos internos permite visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejorar para ser capaz de desarrollar productos y servicios que los clientes requieran. Es decir, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permitirán a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas

(Kaplan ; Norton, 2002), apuntan que “...los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.” En consecuencia, una adecuada metodología de análisis y selección de los procesos clave, permitirá evaluar la cadena de valor y eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan a generar valor. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos, mediante una metodología bien organizada y aplicada de forma continuada para aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los mismos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se puede observar que el aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización

(Kaplan ; Norton, 2002). El cuadro de Mando deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en ese sentido.

La habilidad de una empresa de innovar, mejorar y aprender es fundamental para estar acorde con el medio en constante cambio. La habilidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales continuamente permitirá a la empresa penetrar nuevos mercados e incrementar ingresos y márgenes. Las capacidades necesarias para lograr todo lo arriba propuesto deben estar consideradas en esta perspectiva.

Es aquí donde la gerencia puede medir el grado de preparación de su recurso humano, su tecnología y su infraestructura. Es la base que sustentará la realización de las metas estratégicas de las demás perspectivas. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. Por lo tanto, las empresas tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

1.4.3 El Cuadro de Mando Integral en Cuba

El denominado The Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es el que constituye el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos (Nogueira Rivero, 2002). Su implantación será en “cascada” a través de la “pirámide de cuadros de mando” (López Viñegla, 1998), comenzando por la alta dirección, derivándose a los mandos intermedios, hasta llegar al sistema físico o núcleo operacional. El enfoque de proceso se integra al análisis a través de las perspectivas: la financiera, cliente, los procesos internos y la de formación y crecimiento, definiéndose en cada caso los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y los factores claves de éxito.

En Cuba se comienzan a desarrollar intentos de este tipo con resultados satisfactorios en Cubacel y Asticar. La empresa de telecomunicaciones móviles “Teléfonos Celulares de Cuba” (Cubacel) en enero de 2002, se pudieron apreciar los avances logrados en esta empresa, expuestos en el trabajo “Autoevaluación 2000” Cubacel (2001), presentado para optar y luego recibir el Premio Iberoamericano de la Calidad del año 2000. Esta empresa, orientada al cliente y con un servicio diversificado, ha desarrollado una base informativa on line que le permite tomar acciones preventivas, ejercer un control, tanto operativo como estratégico (predominando el primero) y comparar su actuación a través del Benchmarking con empresas norteamericanas líderes en el mercado de las telecomunicaciones.

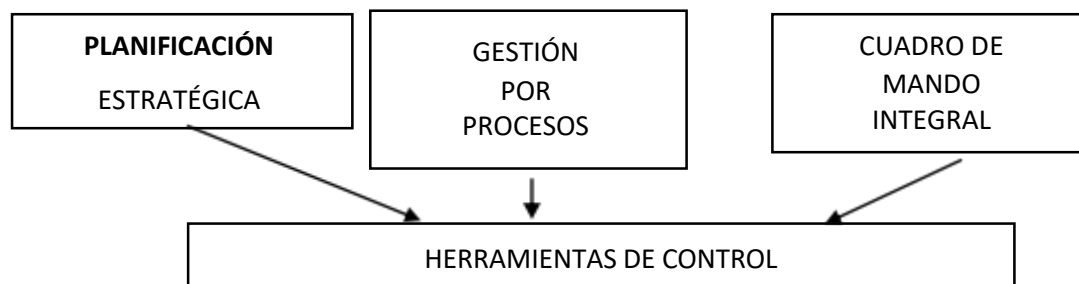
Resulta meritorio destacar los trabajos desarrollados en la década de los 90 por; (Romero Alonso, 2017); (Hernandez Aloma, 2015), vinculado con el Control de Gestión para diferentes sectores de la economía cubana. En el primero, relacionado con la industria farmacéutica, se desarrolla un procedimiento de diagnóstico para vincular el Control de Gestión con los procesos estratégicos de la organización y lograr el despliegue de las estrategias formuladas en la empresa a través de las decisiones locales. Por su parte, en el segundo, se reflejan dos vertientes: una, que destaca la relación entre el Control de Gestión y la Ingeniería Industrial y otra, que muestra el diseño de un sistema de Control de Gestión con sus indicadores, incluyendo el uso de los índices generales; (Lorenzitte Pascuale, 2015),(Perez Cuella, 2018) para evaluar la eficiencia y efectividad en el sector hotelero.

1.5 Relación de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de Control de Gestión. El estado del conocimiento

A partir de la revisión en la unidad objeto de estudio, no se encontraron referencias relacionadas con la existencia de una metodología que aplica la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral y

el cálculo de un Índice Integral como una herramienta de Control de Gestión; (ver Anexo 1).

Figura 1. Aplicación de las herramientas.



Fuente de elaboración: Partiendo de (Mantrana Gonzales, 2010).

Esto debe formar parte de un mecanismo que se autorregule, operando con información sintética y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados clave, simultáneamente e interactuando, siguiendo una cadena causa-efecto entre ellas. Por su parte, la Planificación Estratégica ha de realizar una importante contribución al desempeño estratégico y operacional de la organización.

Se trata entonces en esta Tesis de Maestría de mostrar la importancia y posibilidad de acercarse a una respuesta satisfactoria de cómo aplicar y combinar la gestión de los procedimientos adoptados para la Planificación Estratégica, el Control por Procesos y el Cuadro de Mando Integral, de manera que se consiga potenciar la intención de alcanzar una progresiva y consistente elevación de la eficiencia de la organización, la fiabilidad y utilidad de su información, y el cumplimiento de sus obligaciones respecto a las regulaciones vigentes.

1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I

1. En el estudio del marco teórico referencial se comprobó la coincidencia con la identificación de las funciones y conceptos de planificación, organización y control, dentro del proceso de Administración para trazar los objetivos y estrategias en la empresa.

2. La literatura abordada demuestra que son escasos los intentos de integrar la gestión por procesos a la planificación estratégica (Medina León, et al., 2010) y que el alineamiento estratégico cobra fuerza en la gestión empresarial y por su importancia para cualquier organización, al permitirle conocer resultados, saber si son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa, determinar los errores, identificar a los responsables y proponer las mejoras.

3. En el control de gestión, cobran fuerza dos herramientas, el CMI y la gestión por procesos (Nogueira Rivera, et al., 2004). El control interno, con la gestión y prevención de riesgos, se integra con los postulados del control de gestión moderno sin entrar en contradicciones, y convergen en un solo sistema, y se evidencian carencias en la unidad objeto de estudio, en el Control de Gestión, ya que son incipientes la aplicación de procedimiento de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de control, con indicadores de desempeño.

4. Para que la organización pueda sacar provecho de su información, necesita de un sistema de información gerencial automatizado, que integre la información necesaria desde el nivel estratégico hasta el operativo, e incluya datos de calidad. En la literatura consultada se evidencia la ausencia de: herramientas que contribuyan a la formulación o diseño de un SI automatizado, y un SI que integre los modelos y procedimientos definidos para el control de gestión.

5. A partir del análisis de las investigaciones realizadas sobre el tema, el marco legal existente y las exigencias del gobierno cubano, queda manifiesta la necesidad de aplicar las herramientas del control de gestión, apoyado en un sistema de información y contextualizado al marco regulatorio cubano que contribuya al despliegue de la estrategia y a evaluar el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano.

Capítulo II. Procedimiento que permita integrar La Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral en el Control de Gestión.

En este capítulo Se expone el procedimiento propuesto para la realización del ejercicio estratégico en la Unidad Rancho Aybamaya para responder al objetivo de esta investigación.

2.1 Realización del ejercicio estratégico.

Para comenzar el ejercicio estratégico en una organización es preciso tener conocimientos previos de: su estructura, objeto social, antecedentes en la planeación estratégica, planeación estratégica de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés.

Se inicia la sesión de trabajo con una presentación de todos los miembros del grupo, primeramente, se presenta el facilitador.

En las primeras sesiones, es recomendable impartir una conferencia sobre el cambio y su gestión, de esta forma se inicia el proceso de descongelación del grupo de trabajo y se facilita su inserción en la dinámica de trabajo del ejercicio estratégico. Prescindir de este paso puede provocar resistencias que disminuyan la calidad del proceso.

El consultor debe tener claridad en un aspecto importante: él no es quien elabora la planeación, solo la facilita. De ahí, que en la medida que el ejercicio estratégico avance aumentará la autogestión de los miembros del equipo de trabajo.

Una vez superada esta fase se explica el modelo de dirección estratégica y se comienza el trabajo para el desarrollo de cada una de las variables que lo componen.

El objetivo general es dotar a la empresa de una herramienta para realizar su planificación estratégica a largo plazo, adaptándose a las características de la misma.

Para su realización se requiere (Olivera Rodríguez 2007):

- Compromiso de la Alta Dirección con el proceso: antes de comenzar el ejercicio debe comprobarse el compromiso de la Alta Dirección de la organización con el proceso,
- Precisándose el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos (si el directivo principal no se encuentra es recomendable suspender la sesión de trabajo) y la garantía de las condiciones de trabajo.
- Consultor-Facilitador: profesional con los conocimientos y competencias emocionales necesarias para facilitar un ejercicio de planificación estratégica.
- Grupo de Trabajo: grupo de personas de la organización que con la ayuda del consultor elaborará la planificación estratégica de ésta. Se encuentra integrado generalmente por el Consejo Dirección y personal representativo de las distintas áreas.
- Controlador del Tiempo: persona que controle el tiempo de las sesiones.
- Relator: profesional con la capacidad de recopilar toda la información significativa que se genere en el transcurso de los trabajos del ejercicio.
- Medios Visuales: con el fin de facilitar las explicaciones y visualizar para el colectivo las distintas fases del análisis se requiere un medio visual, pudieran ser pancartas y plumones, pizarra y tizas o computadora.
- Tiempo: sesiones de trabajo que no deben ser de menos de 2 horas ni más de 4, con recesos intermedios. El tiempo invertido en la elaboración de la planeación estratégica varía sensiblemente de una organización a otra.

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del Ejercicio de Planificación Estratégica debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente, se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase, con el siguiente algoritmo de trabajo:

Durante el periodo de instrucción se explicará al grupo de trabajo los elementos fundamentales relacionados con la fase a cumplimentar. Debe recordarse que los miembros del grupo de trabajo no son académicos y que muchas veces los términos que se emplean en el ambiente universitario no son de su dominio, es por ello que se ha hecho énfasis en la explicación y ejemplificación.

- Trabajo individual.

Una vez que el facilitador ha culminado con la explicación orienta a los miembros del grupo de trabajo cumplimentar individualmente la fase en cuestión. El facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.

- Trabajo en equipos.

Una vez concluido el trabajo individual el facilitador conforma equipos que cumplimentarán de forma conjunta la fase basándose en los aspectos positivos de sus propuestas individuales.

- Trabajo en plenaria.

Una vez concluido el trabajo de los equipos se selecciona un representante o vocero que dé lectura y defienda la propuesta del equipo (entiéndase por defender, como argumentar las razones por las cuales se elaboró de esa manera y no de otra), el proceso se repite con cada uno de los equipos y se pasa posteriormente a la discusión general de la cual se obtendrá el resultado final. Recomendación: Una vez defendidas cada una de las propuestas de los equipos, se toma como base la más completa y sobre ésta se elabora el resultado final.

2.1.1 Modelo propuesto para la realización del ejercicio estratégico

En el presente se parte de la mención y descripción de los elementos básicos que conforman el procedimiento para el diseño de la planeación estratégica y se prosede a la implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo.

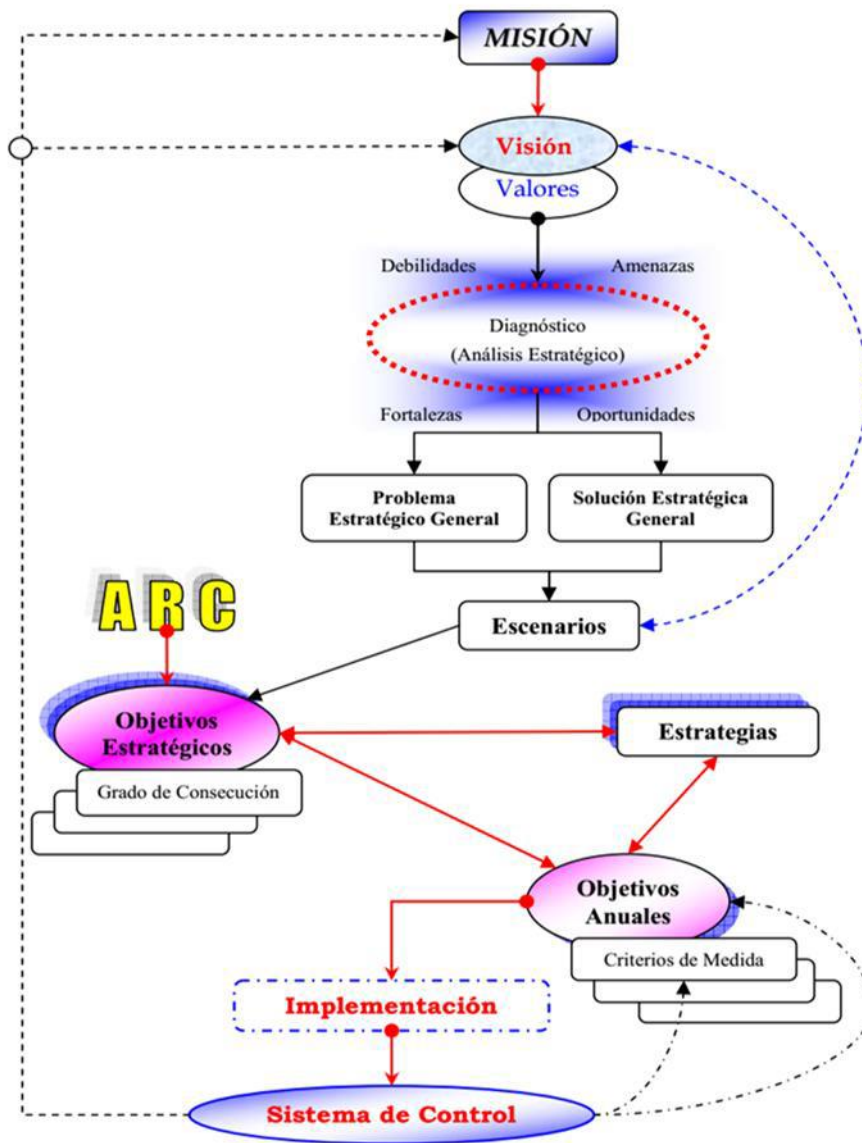


Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica con los elementos básicos de la metodología que se propone fuente (Portuondo Velez 2007) .

2.1.2 Declaración de la Misión

La declaración de la misión es el primer paso. Es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. Una buena declaración

de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

En su declaración se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es nuestra razón de ser?
2. ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
3. ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?
4. ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
5. ¿Qué valores nos mueven?
6. ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

2.1.3 Declaración de la Visión

La visión no es más que un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas. En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Se recomienda contestar, a modo de facilitar su declaración, las siguientes preguntas:

1. ¿A dónde queremos llegar en el año X?
2. ¿Cómo queremos ser dentro de X años?
3. ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
4. ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
5. ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

2.1.4 Declaración de los valores

Los valores son el resultado de un conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

2.1.5 Diagnóstico estratégico. Generación y evaluación de estrategias

El diagnóstico estratégico en las organizaciones trata de identificar los síntomas que señalen o indiquen lo que está generando un estado actual no deseado y lo que puede suceder a partir de las causas de esos síntomas o evidencias exteriores de un problema. En concordancia con ello, en la Planificación Estratégica se realiza un diagnóstico a través de un análisis interno y un análisis externo. Determinar la capacidad real de una organización es un límite temporal y espacial.

En la investigación que procede se explicará la matriz DAFO

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y oportunidades FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Estrategias de debilidades y oportunidades DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias de fuerzas y amenazas (FA): aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias de debilidades y amenazas DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ DAFO		Oportunidades (O)					Amenazas (A)					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas (F)	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Debilidades (D)	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Total												

Tabla # : Modelo para conformar la matriz DAFO. Fuente: Partiendo de (Mantrana Gonzales, 2010)

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

1. Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades Si se potencia al máximo la Fortaleza (Fn) ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Om para cumplir la Misión?
2. Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas Si se potencia al máximo la Fortaleza (Fn) ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Am para cumplir la Misión?
3. Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades Si se supera al máximo la Debilidad (Dn) ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Om para cumplir la Misión?
4. Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas Si se supera al máximo la Debilidad (Dn) ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Am para cumplir la Misión?

Con los resultados de dicha valoración se calculan los Promedios/Medias, Medias Subtotales y Medias Totales para cada combinación F/O, F/A, D/O, D/A, también se puede calcular el peso de los cuadrantes porcentualmente tomando su sumatoria y dividiéndola entre la mayor puntuación que se pudiera alcanzar en el mismo. Los resultados de estos cálculos sirven para:

- a) Determinar el peso de las incidencias de los distintos cuadrantes en el cumplimiento de la misión;
- b) Decidir qué estrategia seguir según el peso del cuadrante en el cumplimiento de la misión;
- c) Formular el problema estratégico general (PEG);
- d) Formular la solución estratégica general (SEG)

¿Qué es el (PEG)?

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

¿Cómo se define? Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Responde al siguiente formato:

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

¿Qué es la (SEG)? Es la solución a aquella situación problémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define? Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Responde al siguiente formato:

“Si se emplean plenamente las principales fortalezas aprovechando al máximo las principales oportunidades que se presentan, se minimizaran el efecto de las principales amenazas que existen y se superaran las principales debilidades.”

Por último, es válido destacar que una vez generada la/las estrategia/s a seguir, es importante evaluar su impacto en la organización para su posible elección, se debe tener en cuenta lo siguiente: Aspectos culturales: Incluye la serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas y personalidades que describen la empresa. Es la forma singular que tiene la organización para realizar sus actividades. Las estrategias que requieren menos cambios culturales tal vez sean más atractivas porque los grandes cambios pueden requerir mucho tiempo y esfuerzo. Políticas organizacionales: Sentar con claridad las bases y los procesos para evaluar los resultados. Diferenciar la recompensa para los colaboradores que obtienen buenos y malos resultados. Asegurarse de que las recompensas se relacionen con los resultados lo más pronto y directamente posible, entre otras.

2.1.6 Definición de Áreas de resultados Claves (ARC)

Las ARC son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con las áreas funcionales de la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a los resultados.

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño. Estas son áreas

donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos.

Entre los criterios a tener en cuenta para identificar las áreas clave se pueden significar:

- Elementos de salida de la organización (Producción o Servicios).
- Elementos de carácter interno, como los procesos, que facilitan el funcionamiento de la organización.
- Otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

2.1.7 Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el periodo para el cual se elabora la planeación.

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación, se recomiendan las siguientes:

1. Identificar las áreas de resultados claves (paso previo)
2. Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión y valores centrales), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que se quiere lograr.

3. Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización. Estos deben reflejar la orientación principal que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

4. Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero estimulantes al mismo tiempo tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

5. Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

6. Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

7. Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

8. Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático

permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.

9. Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

2.1.8 Definición de Criterios de Medida

Son indicadores y magnitudes más tangibles / manifiestas / cuantificables posibles a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas / resultados tangibles principales del objetivo. Los criterios de medida:

Permiten la precisión y evaluación de los objetivos. Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos. Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación. No son objetivos.

Por tanto, los criterios de medida: Deben expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables. Deben ser claros y precisos. Deben concretar el indicador a utilizar para medir el objetivo. Deben estar en correspondencia con el objetivo que se plantea. Se subordinan al objetivo, no es el objetivo en sí. No deben incluir las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado. Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

2.1.9 Planes de Acción

Plan de acción es el proyecto de pasos, actividades específicas o acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. El plan de acción se conoce también como el proyecto de materialización de la estrategia en la práctica.

En su diseño se deben tener en cuenta los siguientes requisitos claves donde deben reflejarse: Tarea o acción. Responsable. Participantes en la ejecución.

Periodo de cumplimiento. Recursos disponibles o necesarios para el cumplimiento de la tarea.

2.2. Definición de los procesos

La gestión por procesos es una exigencia del Decreto 281/2007, tratada en 15 de los 18 sistemas que lo componen, y en la Resolución 60/2011 de la CGR. El Sistema de Gestión de la Calidad, establecido en el **Decreto 281/07**, es el de mayor incidencia en el enfoque de procesos.

Para la definición de los procesos se construye un procedimiento específico, adaptado de Nogueira Rivera, et al. (2004) formado por once pasos (figura 2.4). El procedimiento definido se caracteriza por ser más explícito y las principales modificaciones son:



Figura 2.4 Procedimiento específico para la definición de los procesos. Fuente: adaptado de Nogueira Rivera (2004).

2.3 Metodología o procedimiento propuesto para la mejora de procesos

En la presente investigación se adopta la metodología propuesta por Nogueira et al. (2004) la cual permite que los procesos respondan a las estrategias y prioridades de la empresa. Sus objetivos son:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.

2. Conseguir que todos los miembros de la organización se encuentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Etapa 1: Formación del equipo y planificación del proyecto

Se realiza la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por siete u ocho personas, los cuales deben ser en su mayoría miembros del consejo de dirección y poseer conocimientos en sistema y herramientas de gestión, contando con la presencia de algún experto (interno o externo) con amplios conocimientos sobre la Gestión por Procesos.

Se establece una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto según las fases y etapas definidas en el procedimiento.

Etapa 2: Listado de los procesos de la empresa

A través de una Brainstorming se obtendrá un listado con todos los procesos y actividades que se desarrollen en la empresa:

Etapa 3: Identificación de los procesos relevantes

Una vez obtenido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se aplica el método del coeficiente de Kendall que permite verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes.

Etapa 4: Selección de procesos claves o Diana

Se aplica la matriz objetivos estratégicos / repercusión en clientes y procesos, con una dimensión incorporada relacionada con la posibilidad de éxito a corto plazo. En la valoración que debe realizar el equipo del proyecto se tomará como referencia:

Cálculo del impacto del proceso. Se valora para cada proceso su importancia según su implicación en los objetivos estratégicos o metas de la organización.

Repercusión en el cliente: Las decisiones de una empresa inciden, directa o indirectamente en los clientes. Este efecto se considera en la definición de los objetivos estratégicos, pero se recomienda la realización de una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que tendría en los clientes de la organización un posible rediseño, y además, permite conocer el impacto de cada uno en la satisfacción de las expectativas del cliente.

Posibilidad de éxito a corto plazo. Abordar primero aquellos procesos que más posibilidades tienen de alcanzar el éxito en el menor tiempo posible.

La correlación establecida como variable de ponderación en la matriz confeccionada es: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto). Al calcular el total de puntos para los procesos relevantes, el equipo selecciona los más significativos tomando como referencia la máxima puntuación. Se debe realizar el diseño o el rediseño de todos los procesos relevantes (uno a uno), comenzando por los procesos claves de primer orden, que serán los que se encuentren en el intervalo siguiente:

$$T.P. \geq V_{med} I * R_{m\acute{a}x} * E_{m\acute{a}x} * N.O.$$

Donde:

T.P.: Puntuación total del proceso.

N.O.: Cantidad de objetivos estratégicos.

V_{med} I: Valor medio de impacto en el proceso.

V_{máx} I: Valor máximo de impacto en el proceso.

R_{máx}: Repercusión máxima en el cliente.

E_{máx}: Éxito a corto plazo.

Etapa 5: Nombrar al responsable del proceso

Luego de haber seleccionados los procesos claves y relevantes, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, al cual delega el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto.

Fase II. Diseño o rediseño del proceso

Etapas 6: Constitución del equipo de trabajo

El responsable nombrado del proceso será el encargado de seleccionar al personal que a su juicio pueda aportar más durante el diseño o rediseño del proceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Que tengan experiencia en las actividades incluidas.

Capacidad creativa e innovadora.

Que como mínimo exista una persona por cada uno de los departamentos que realicen actividades en el proceso.

Etapas 7: Definición del proceso empresarial

Se define por parte del equipo el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. A ello contribuye la confección de una ficha, nombrada Ficha de Proceso.

Etapas 8. Confección del diagrama del proceso As-Is (tal como es)

Los procesos, una vez diseñados, por lo general, se reflejan a través de un diagrama, el cual expresa mediante símbolos el contenido del proceso, la secuencia o el flujo de las actividades y las áreas funcionales u operativas involucradas en el desarrollo del mismo.

Etapas 9: Análisis y mejora de procesos.

Análisis del valor añadido

Los métodos de mejora de procesos tienen el objetivo común de ayudar a los directivos a maximizar el uso de los activos de la organización y minimizar o eliminar los despilfarros.

Etapa 10: Establecer indicadores

Los indicadores son los puntos de referencia para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por tanto, los indicadores son fundamentales para:

Poder interpretar lo que está ocurriendo.

Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.

Planificar las actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Etapa 11: Implantación, seguimiento y control

La fase de implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que se debe desarrollar un plan concreto de responsables y plazos para cada uno de los hitos.

Se realiza una reflexión acerca de la posibilidad de resistencias al cambio y las contramedidas a adoptar antes de implantar el nuevo proceso, se tomarán en cuenta lo siguiente:

Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.

Dar la formación y adiestramiento necesarios.

Desarrollar una implantación progresiva: se procura iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

Se procede al monitoreo de la información recogida de los indicadores para su posterior análisis. El monitoreo se realiza mediante cuadros de mando o de información, donde a partir del estudio de estos, se analiza cada uno de los procesos claves y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

2.4 Diseño del cuadro de mando integral

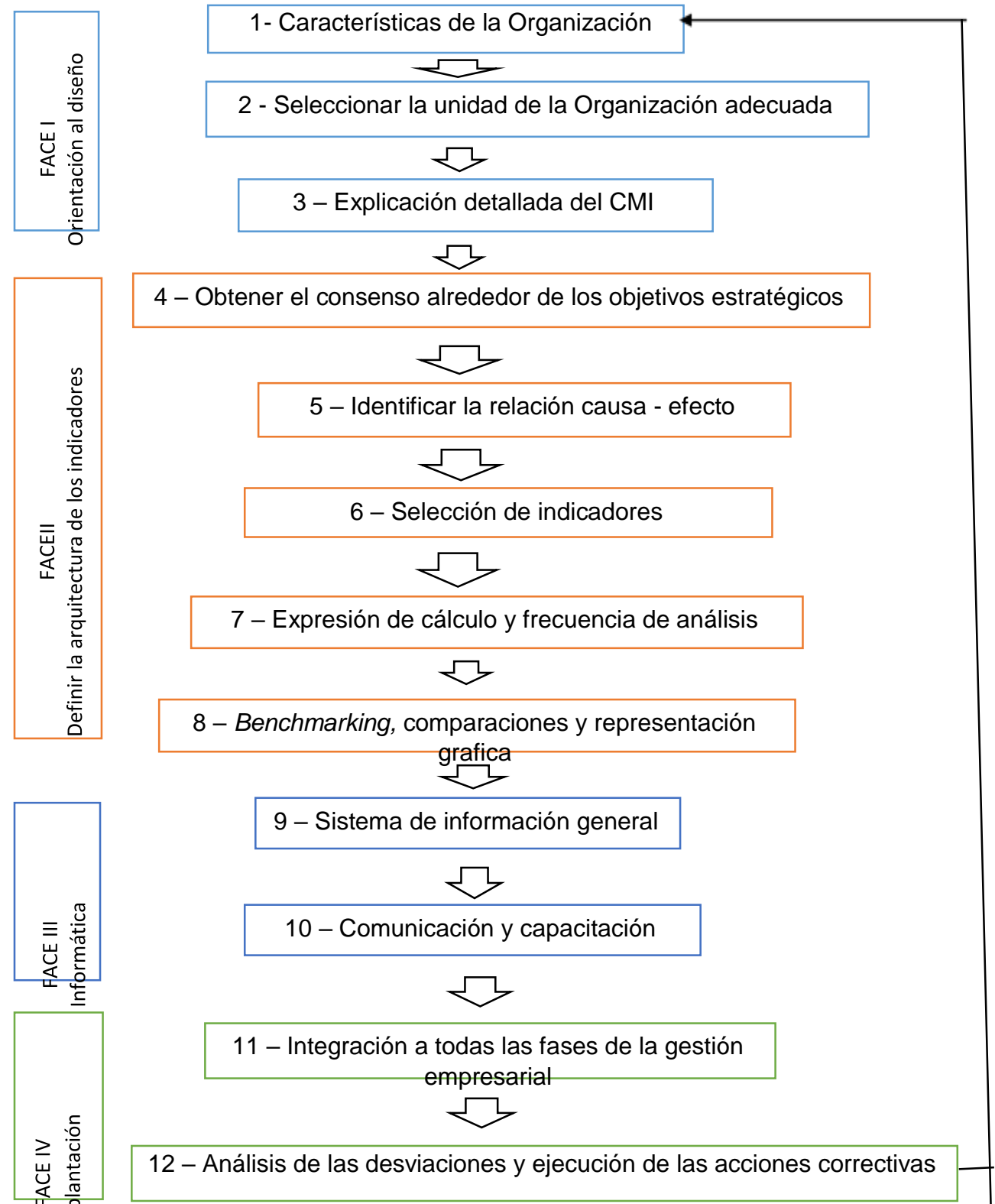


Figura 2.5 Procedimiento específico para la definición de CMI. Fuente: adaptado de Nogueira Rivera (2002).

A pesar de que la autora lo define como un procedimiento, se considera que el mismo puede formar parte de las metodologías que existen actualmente para el diseño e implementación del CMI; toda vez que abarca, tanto la fase de diseño como la implementación de la herramienta. Metodología de Nogueira Rivera (2002)

Fase I: Orientación al diseño

1. Características de la organización;
2. Seleccionar la unidad de la organización adecuada;
3. Explicación detallada del CMI

Fase II: Definición de la arquitectura de indicadores

4. Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos;
5. Identificar las relaciones causa-efectos;
6. Seleccionar indicadores;
7. Expresión de cálculo y frecuencia de análisis;
8. Berchmarking, comparaciones y representaciones gráficas;

Fase III: Informática

9. Sistema de información gerencial;
10. Comunicación y capacitación;

Fase IV: Implementación

11. Integración a todas las fases de gestión empresarial;
12. Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas

2.1.7 Metodología RECIT (2005)

FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del CMI

1. Compromiso de la Alta Dirección.
2. Capacitación del personal.
3. Diseño y comunicación de la política de incentivos.
4. Selección de agentes relacionados con la organización
5. Selección de expertos.

FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización

1. Establecimiento, modificación o confirmación de la Misión.
2. Análisis estratégico de la situación actual.
3. Establecimiento de la Visión.
4. Establecimiento del Problema estratégico general.
5. Propuesta de solución al Problema estratégico general.

FASE 2: Diseño del CMI

1. Definición de las perspectivas del CMI.
2. Diseño del Mapa Estratégico.
3. Diseño del CMI.

FASE 3: Diseño del Sistema de Información

1. Definición sobre quién crea, suministra y accede a la información.
2. Definición sobre cuando se crea y suministra la información.
3. Definición sobre cómo se crea y suministra la información.

FASE 4: Implementación del CMI

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana.

2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.

3. Implementación de la política de Incentivos.

2.2. Caracterización del contenido de las fases de la metodología seleccionada

Como se expresó al inicio del capítulo para la realización de esta investigación se propone el uso de la metodología RECIT, por lo que en este epígrafe se realiza una breve caracterización del contenido de cada una de las fases con que cuenta.

FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del CMI

1. Capacitación del personal

Esta etapa se caracteriza por capacitar en materia de CMI a todo el personal de la organización (incluida la Alta Dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema), para el nivel en que se vaya a diseñar e implementar el mismo, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión. La persona designada en la etapa anterior definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. Debe considerarse el apoyo de un consultor o experto en el tema que sea externo a la organización.

2. Diseño y comunicación de la política de incentivos

La Alta Dirección diseñará la política de incentivos, que estará estrechamente vinculada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos que emanen del CMI, siendo comunicada la misma a todo el personal.

3. Selección de agentes relacionados con la organización

Los agentes relacionados son aquellas personas, grupos de personas, u organizaciones, que están dentro o fuera de la organización objeto de análisis y que de una forma u otra están relacionadas con la misma.

4. Selección de expertos

Dentro de los agentes relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se seleccionan los expertos encargados del diseño e implementación del CMI.

En esta metodología la competencia de los expertos se determina por el coeficiente de competencia, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente de competencia se calcula:

$$K = 1/2 (Kc + Ka); \text{ donde:}$$

Kc es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la valoración del propio experto.

En la determinación de este coeficiente se proponen 10 características que debe cumplir un experto, valorando la importancia que le confiere a cada característica. Este coeficiente de conocimiento se determina a partir de la suma del valor de la importancia asignada a cada característica seleccionada por el experto.

Ka es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta: Alto, Medio y Bajo.

En la puntuación de cada fuente se pone a criterio del experto la estimación de la puntuación correspondiente en cada una de las fuentes de argumentación, partiendo de una ponderación predeterminada correspondiente a la puntuación de la magnitud de la escala definida, dada por el experto.

Generalmente se considera que el coeficiente de competencia (K) debe estar en el rango 0.6

$\leq K \leq 1$, para elevar el nivel de selección de los expertos.

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos (se deberá definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema)
- Confección del listado de expertos
- Haber obtenido el consentimiento del experto en su participación

La cantidad de expertos a elegir debe ser menor o igual a $\alpha \times n$, donde α es un número comprendido entre 0.1 y 1, y n son los elementos que identifican un determinado objeto de estudio, de acuerdo con Cuétara Sánchez (2000).

En la elaboración del listado de expertos se hace un estudio de la calidad de cada uno de ellos y se considera su lugar de trabajo, así como su posibilidad real de colaboración. Se incluyen expertos internos (pertenecientes a la organización) y/o externos, pertenecientes a instituciones académicas o empresariales.

Tratamiento estadístico de la información

Teniendo en consideración la complejidad y profundidad del tratamiento estadístico utilizado en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se hace necesario caracterizar los diferentes métodos.

En el método de expertos se elabora una matriz de evaluación de expertos, en la cual se establece que j es la cantidad de indicadores a ponderar en una escala de 1 a n . Se considera el indicador más importante al que se le da valor 1 y menos importante al que se le asigna valor n , y la cantidad de expertos, es representada por i . La sumatoria de los criterios de expertos para cada indicador se representa por P_j . La ponderación de cada indicador es representada por V_j y se calcula por la siguiente fórmula:

$$V_j = \frac{\sum i}{\sum j \text{ Total}}$$

La sumatoria de las ponderaciones de los diferentes indicadores ($\sum V_j$) debe ser igual a 1.

Con la información recopilada se procesan los datos utilizando el Modulo Expertos, mediante el Microsof Excel 2007, y se determina el coeficiente de

competencia K del experto al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario.

2.5 Determinación del Índice de Eficiencia Integral

La determinación de los Índices Integrales se realiza sobre la base del cálculo aritmético, usualmente una función aditiva; se requiere desarrollar una expresión en la que se realiza una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad.

Método Dupont

El Método Dupont y el de las Sustituciones Seriadas. El Método Dupont lleva la expresión del indicador (Rentabilidad en su aplicación original) a su mínima expresión, es decir, descompone la expresión; mientras que las Sustituciones Seriadas como su nombre indican sustituye término a término y determina si este cambio provoca una desviación positiva o negativa.



Figura 3. Método Dupont (Desglose del indicador en forma de árbol para llegar al origen) fuente: procedente de (medinas Leon 2011).

Triángulo de Fuller

El método de comparación por parejas mediante o Triángulo de Füller, requiere sólo de la opinión de un decidor o experto.

Los criterios son codificados con números naturales (1, 2, . . ., K). Se elabora un triángulo que servirá de base de comparación al experto, cuyas filas están formadas por un arreglo de pares de números naturales, como siguen:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \dots & \frac{1}{n} & n-1 & & \\
 & \frac{2}{3} & \dots & \frac{2}{n} & n-2 & & \\
 & & \dots & & & & \\
 & & & \dots & & & \\
 & & & & \frac{n-1}{n} & & 1
 \end{array}$$

El experto es invitado a seleccionar en cada par, la característica más importante, la se marca con un asterisco y se contabiliza la cantidad de que cada fila (criterio) fue seleccionada como la más significativa (m_i).

La cantidad de comparaciones posibles, o el total de comparaciones se obtiene por la expresión siguiente:

$$N = \frac{K(K - 1)}{2}$$

Dónde:

N: Total de comparaciones realizadas por el experto.

K: Número de características o variables.

Los pesos de los criterios se denotan por V_i y se obtienen con la utilización la expresión siguiente:

$$V_i = \frac{m_i}{N}$$

Dónde: m_i : Cantidad de veces que se marca la característica i : 1, 2, . . ., k.

Las características o variables de mayor peso, constituyen las de mayor importancia y el valor de cada una representa su peso relativo.

<p>Índice de Satisfacción al Cliente (ISC)</p>	<p>Diéguez Matellán, 2008</p>	$ISC = \sum_{i=1}^n W_i \times V_i$ <p><i>W</i>:Peso del atributo <i>i</i> dado por el cliente externo. <i>V</i>:Valoración dada por el cliente <i>i</i> externo del atributo <i>i</i>. <i>n</i>:Número de atributo del servicio.</p>
--	-------------------------------	---

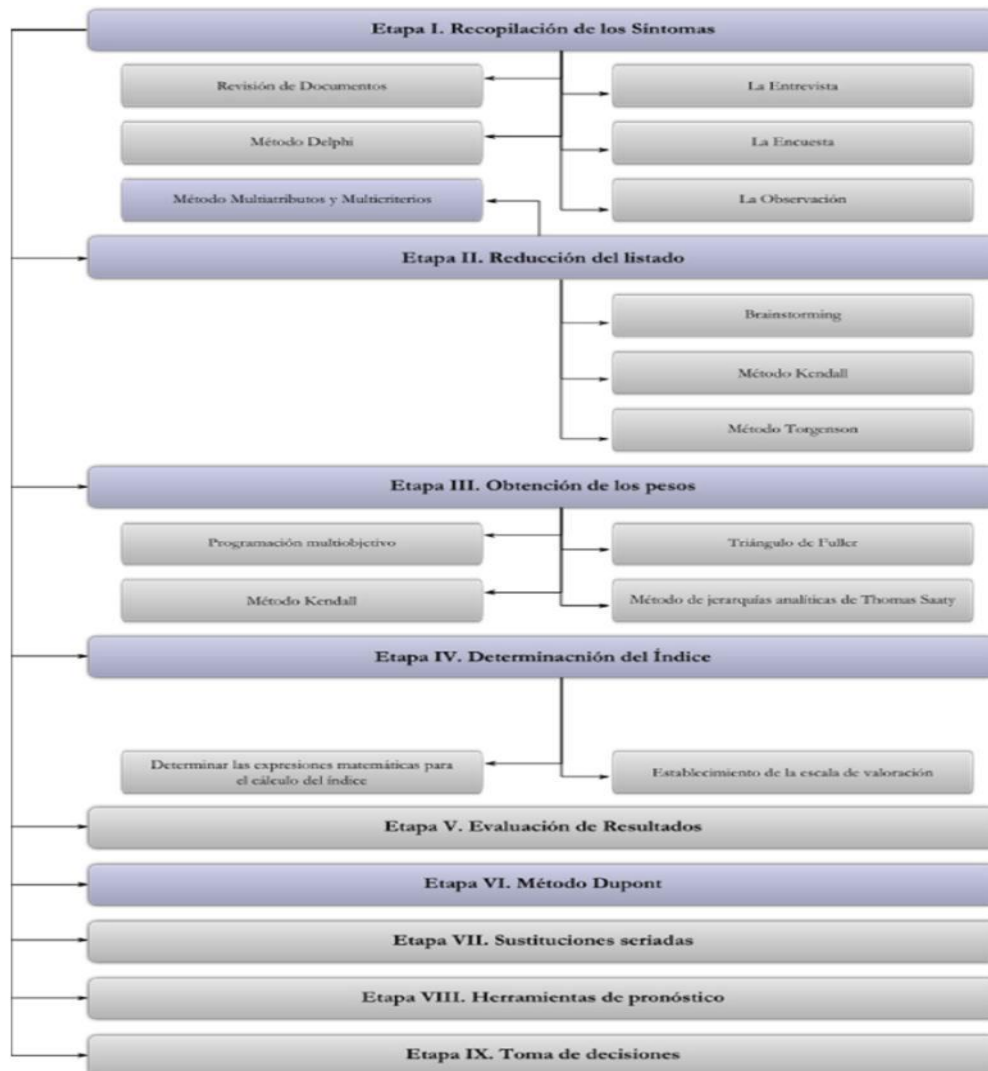
Ejemplo de ecuación para el cálculo del índice integral

Generalmente se utiliza una escala de valoración para determinar en qué estado se encuentra la organización objeto de estudio a continuación se muestran algunas de estas escalas.

Tabla 9. Escala Hedónica (Nogueira Rivera, 2002).

Clasificación	Escala
Muy bueno	0. 80-1. 00
Bueno	0. 60-0. 79
Regular	0. 40-0. 59
Malo	0. 20-0. 39
Muy malo	0. 00-0. 19

Figura 4 Procedimiento para la construcción de un índice Integral para el apoyo al control de la Gestión Empresarial. fuente: procedente de (medinas Leon 2011).



2.6 Conclusiones del Capítulo II

Una vez concluido el capítulo, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. El procedimiento específico para evaluar el alineamiento estratégico contribuye, con el índice y la matriz de alineamiento estratégico, a verificar: que los objetivos estratégicos tengan su concreción en los procesos relevantes de la organización y que se encuentren representados en la estrategia las competencias distintivas y mercados. De los resultados de la evaluación se toman las acciones

correctivas, se define el sistema de control y culmina la implementación del procedimiento.

2. La introducción de la Planificación Estratégica, relacionada con la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral, y los Índices Integrales ofrece un enfoque más integral, una mayor comprensión como herramienta de control y provee a la alta dirección de un instrumento de seguimiento y evaluación de la estrategia y objetivos trazados.

2. El procedimiento para la Gestión por Procesos permitió, el análisis, la identificación de los procesos internos, la elaboración de sus fichas, con plena concordancia entre los miembros del equipo de trabajo. Igualmente, las técnicas propuestas posibilitaron la selección de los procesos relevantes y la elaboración de sus fichas, así como los procesos de apoyo y estratégicos a los cuales se deben confeccionar las fichas para su mejoramiento.

3. Las herramientas utilizadas para la Planificación Estratégica, y el Cuadro de Mando Integral, están vinculadas a lograr la visión global de la entidad y en la dirección proactiva, operando con información sintética y actualizada, y se orientan, hacia la elevación creciente y sostenible de la eficiencia y eficacia de la organización, realizando una contribución importante al desempeño estratégico y operacional y a la toma de decisiones.

4. El índice integral de eficiencia constituye una herramientas útiles que facilitan la información, comunicación y formación de buenas prácticas en la gestión en la unidad, así como la toma de decisiones correctas en el proceso productivo.

Capítulo III. Aplicación de los procedimientos de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos y el Cuadro de Mando Integral como una herramienta para el Control de Gestión en la Unidad Rancho Aybamaya.

3.1 Caracterización de la empresa

Las UBP Flora y Fauna Matanzas planifica una transformación en su estructura funcional de la organización, dando lugar a un nuevo modo de existencia y realización en cuanto al sistema de gestión empresarial.

La unidad objeto de estudio está dentro de la actual estructura de Flora y Fauna Matanzas, y se proyecta hacia la constitución de una UEB Rancho Aybamaya lo que exigirá en lo adelante del diseño de su modo de gestión.

El Objeto Social de Flora y Fauna fue aprobado por la Resolución No.364 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) con fecha el 22 de mayo de 2014, donde se decide que puede:

- Brindar servicios de protección y conservación de las especies exóticas de la flora y la fauna;
- Producir y comercializar animales de ganado mayor y productos comerciales, genéticos y de trabajo; así como leche, carnes y productos agropecuarios.

La Unidad Rancho Aybamaya cuenta con un total de 75 trabajadores de los cuales 32 son hombres y 14 son mujeres, de este total 5 son dirigentes con un nivel cultural de 12 grado y el resto del personal un nivel cultural de 6to grado.

El objeto social de esta unidad es la producción y comercialización en moneda nacional y divisa de carne de cerdo, ovina así como la de viandas, granos, hortalizas utilizando fertilizantes amigables para sus producciones siempre sin dañar el ecosistema, y brinda servicios gastronómicos durante la realización de ferias deportivas (lidia de gallos).

Estructura organizativa

La estructura organizativa actual de la organización se detalla (Anexo # 2), la cual responde a la estructura establecida en la legislación vigente, la estructura está integrada por el Jefe de Unidad, el Grupo de Dirección y Control, las áreas de

Producción y Economía y demás áreas vinculadas a la actividad Productiva y los Servicios.

Elementos integrantes del Grupo de Dirección y Control.

1. El grupo de Dirección está compuesto por:
 - Especialista de Recursos Humanos
 - Especialista en Gestión Económica
 - Especialista en Gestión de la Producción
 - Jefe de Seguridad y Control Interno

La capacitación del personal no se corresponde con las exigencias del nuevo modelo económico social, incumpliendo lo previsto en la resolución 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los resultados económicos en el pasado año 2018 se muestran en, (anexo # 3) donde se puede apreciar que los ingresos crecen en 1118,7 MP, de igual manera los egresos crecen en mayor dimensión que los ingresos, pero esto no afecta que los resultados sobrecumplen en 218,1 MP más que lo planificado, por esta razón el costo por peso cierra con 0,78 o sea cinco centavos menos que lo planificado.

3.2 Implementación de los procedimientos propuestos.

A continuación se lleva a la implementación del procedimiento propuesto para la unidad objeto de estudio, que unifica de manera armónica la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral y el cálculo de un Índice Integral como una herramientas de Control de Gestión.

3.2.1 La Planificación Estratégica

La misión de la organización

Después de analizado los resultados del cuestionario (ver anexo # 4) aplicado, los objetivos de trabajo, el objeto social de la unidad con los trabajadores y directivos, se establece que la misión de esta organización se compone de:

Garantizar la producción agrícola y animal de forma sostenible, así como brindar servicios al turismo interno ofreciendo productos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes. con calidad y precios justos. la cooperación de

trabajadores motivados, capacitados, y mostrando valores tales como seguridad, confianza y honestidad.

Para garantizar esta misión es necesario apoyarse en distintos factores como son:

- Producción pecuaria, agroindustrial y otras
- Mantenimiento Constructivo
- Aseguramientos logísticos.
- Recursos humanos
- Seguridad y Control Interno.
- Economía.

Plan de acción para dar cumplimiento a esta misión.

Realizar las tareas de mantenimiento constructivo en función de restablecer las áreas de producción.

- Mejorar el sistema de riego para incrementar los pastos y forrajes.
- Ejecutar la construcción y reparación de la nave de gallinas ponedoras para la producción de huevos.
- Mejorar la falta de utensilios de trabajo así como la ropa y el calzado.
- Ejecutar las inversiones en la nave de conejos y la fábrica de Helados.

Valores

La unidad es una comunidad y por lo tanto se piden para ella los valores que se requieren para la comunidad humana, estos van relacionados con la cultura tanto de sus directivos como el de sus trabajadores.

Los valores que debe alcanzar la Unidad para lograr la planificación estratégica son:

- Seriedad: Alto grado de consideración, elevada responsabilidad, profesionalidad y respecto del colectivo con el cliente.
- Compromiso: Identificación con la organización y su eficiencia.
- Responsabilidad: Sistema de actuación colectiva donde prime la calidad y que permite ganar confianza en el quehacer cotidiano.
- Fidelidad: Sentido de pertenencia organizacional, fe en la entidad y en la revolución, compromiso moral que nos induce a cumplir con nuestras obligaciones.

Estos valores son instrumentos claves si desean salir adelante, deben empezar por ser diferentes, exitosos, querer que sus clientes, su personal y otras empresas los admiren por su gran vocación.

Las áreas de resultados Claves en la unidad se mencionan a continuación y son las que de su desempeño depende el cumplimiento de la misión.

1. Economía
2. Producción
3. Recursos Humanos
4. Seguridad y Control Interno
5. Mantenimiento Constructivo
6. Aseguramiento Logístico

Los Grupos de Intereses

Se consideran Grupos de Interés para Aibamaya aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión. Y estos reúnen estas características:

- Pueden ser tanto externos como internos.
- Es importante tener en cuenta que son todos los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra Misión.

Principales clientes y mercados son:

1. Los galleros inscriptos en el club de deporte de los gallos,
2. Aficionados al deporte de los gallos
3. Empresas provinciales tales como el MICONS, CIMEX, etc
4. Las unidades provinciales pertenecientes a Flor y Fauna Matanzas.
5. Comercializadora ALCONA
6. MINTUR (turismo ecológico)

Principales proveedores

1. Agencias de Viajes
2. Empresa de Bebidas y Licores

Otros

1. Directivos de la Empresa Nacional de Flor y Fauna
2. Directivos de la Empresa Provincial Flor y Fauna

3. CTC en la Provincia y Municipio.
4. Los Directivos del Gobierno en la Provincia,
Los Factores Clave

La Unidad identifica como factores claves (cuadro # 1) aquellos fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de su Misión.

Cuadro # 1 Factores Claves de la Unidad

Factores Claves	Estado
Ilegalidades	Existencia de una alta competencia provocado por ilegalidades
Clima	Altas influencias de los fenómenos meteorológicos
Dirección	Insuficiente Mentalidad Estratégica
Contaminación	
Ambiental	
	Afectaciones provocadas por alta contaminación ambiental
Mantenimiento	Incumplimiento de las acciones de mantenimiento
Aseguramientos	Incumplimientos en los aseguramientos necesarios

Cultura organizacional

La cultura organizacional de la unidad es participativa debe trabajar más y elaborar un plan de acción detallado.

Para su mejoramiento se debe enfocar en lo que la gente hace como rutina, su administrador debe lograr que los miembros de la organización reaccionen de manera diferente, el cambio cultural lo seguirá.

La unidad en la actualidad para poder salir adelante debe implementar en su interior una cultura vigorosa, retadora, ambiciosa y fuerte, capaz de despertar ideas creativas y acciones innovadoras que generen sentimientos de orgullo, satisfacción y lealtad y que permitan resultados sorprendentes.

Barreras.

Las acciones de mantenimiento e inversiones en las áreas productivas, así como la garantía de las necesidades logísticas para la producción y los servicios, son las principales barreras que influyen en el cambio de la unidad, con estos antecedentes. la unidad debe trabajar fuertemente. Su directiva junto con los

trabajadores debe buscar un modelo conceptual que le permita la formulación estratégica.

La disposición de la unidad al cambio es alta, años atrás el nivel de producción era alto pero debido a factores externos las producciones se deterioraron debido, principalmente a las afectaciones provocadas por el fenómeno meteorológico el pasado año.

Resultados de la aplicación de la matriz DAFO, para la determinación de la misión y visión.

Para la realización de este proyecto primeramente se realizó un taller con la alta participación donde se incluyeron la mayor cantidad de líderes y representantes de las áreas claves y demás trabajadores.

En este taller se realizó una charla que fue clara, corta y concreta de los conceptos de desarrollo sostenible.

Se formaron grupos de trabajo en cada uno de los subsistemas y cada uno contó con un jefe de grupo que fue el encargado mediante la tormenta de ideas de recoger las propuestas de sus integrantes mediante un sistema de entrada proceso-salida de las fortalezas y debilidades.

Después de realizado este paso se reunió a todos los trabajadores y estos fueron dándole puntuación a cada una de las Fortalezas y Debilidades y se tomaron las seis de mayor puntuación total las cuales formarían parte de la matriz.

Este mismo proceso se realizó para la determinación de las oportunidades y amenazas de las cuales 6 van a formar parte de la matriz.

Para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades, más significantes en la Unidad se utilizaron diferentes técnicas como:

- La tormenta de ideas.
- Matriz DAFO.
- Método Kendal

A partir de todo este análisis se pasa a confeccionar la matriz DAFO, con la aplicación de esta técnica se llegó a la conclusión de que las Fortalezas son:

Fortalezas:

F1 Trabajadores y directivos motivados

- F2 Buena aceptación de los servicios y producciones.
- F3 Existencia de mercado para la producción y los servicios
- F4 Existencia de un líder en la organización
- F5 Contar con una valla deportiva única en la provincia.
- F6 Excelentes resultados económicos

Con la aplicación de esta técnica se llegó a la conclusión de que las Debilidades son:

Debilidades.

- D1 Insuficiencias en el proceso logístico para garantizar la producción y los servicios
- D2 Deficiente equipamiento de transporte y tecnológico.
- D3 Débil sistema de Dirección por procesos.
- D4 Necesidad de capacitación y medios de PHT.
- D5 Áreas de producción y servicio con deficiencias constructivas.
- D6 Insuficiencias en el cumplimiento de las normas sanitarias

Con la aplicación de esta técnica se llegó a la conclusión de que las Oportunidades son:

Oportunidades.

- O1 Existencia de demanda a los servicios y producción
- O2 Turismo en la provincia con carácter creciente
- O3 Cantidad de galleros interesados por el deporte en la provincia
- O4 La unidad se encuentra cerca del destino turístico del País.
- O5 Es aceptado por mercados del Caribe el deporte del gallo y el Gallo criollo cubano.
- O6 El proceso de cambio de estructura de la organización

Amenazas.

- A1 Influencia del Cambio Climático
- A2 Existencia de leyes que apoyan la protección animal.
- A3 Poca comercialización del producto por Organismos competentes.
- A4 Existencia de altas temporadas de sequía
- A5 Existencias de vallas ilegales

A6 Carencia de Productos en el Mercado.

Del análisis de la matriz DAFO (ver anexo 5), se elaboraron las estrategias correspondientes.

Determinación del Problema y la Solución Estratégica General

El problema y la solución estratégica es aquella situación problema que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

De los resultados obtenidos en la tabla anterior donde se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y se llega a la siguiente conclusión:

La Unidad por la realización de la matriz DAFO se ubica dentro del primer cuadrante, que es el ofensivo por lo tanto la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, dichas acciones:

Si no se superan las dificultades logísticas y no se ejecutan las mejoras constructivas, continua el acechando las ferias deportivas y los proveedores no garantizan los productos necesarios, entonces ni siquiera por la buena aceptación de los servicios por los clientes, la creciente demanda de los galleros será posible aprovechar la profesionalidad de los trabajadores y sus producciones agrícolas o pecuarias para el cumplimiento de la misión.

El problema estratégico general

Para la elaboración del problema estratégico general de la unidad e insertarse en el mercado si esta no es capaz de ejecutar las mejoras constructivas en las áreas de producción, no podrá lograr las expectativas que esta se ha trazado. Debe trazarse una planificación y estrategia para los próximos años donde puedan lograr un mayor desarrollo en la Unidad, adquirir experiencia, unidad entre sus trabajadores, y posibilidades de la Unidad a partir de las demandas existentes y potenciales productivos, todo esto hacia una sostenibilidad productiva.

Solución Estratégica General.

La unidad debe perfeccionar e insertarse en la competencia mejorando la calidad de sus producciones, la prestación de servicios y aprovechar y explotar en forma sólida el capital humano, así como desarrollar la producción de carne y demás cultivos que le van a permitir desarrollarse y satisfacer las necesidades tanto de

sus clientes como de sus trabajadores, todo esto puede lograrse para el bienestar humano de la sociedad siempre que el ecosistema no sea dañado.

Los Escenarios

Los escenarios para la organización serán los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo, los que se construyen a partir del comportamiento esperado de los factores claves (cuadro # 2), siendo tres escenarios: positivo, más probable y negativo

Cuadro # 2 Los Factores Claves según los escenarios posibles.

Factor Clave	Positivo	Más Probable	Negativo
Ilegalidades	Se erradican las actividades ilícitas de los gallos, al disminuir la valla ilegal en el territorio.	Se controla el crecimiento de vallas ilegales en el territorio	Aumentan las actividades ilegales con el incremento de nuevas vallas en el territorio
Dirección	Se logra la organización sistémica deseada y se cumplen los objetivos estratégicos con excelencia.	Se logra la organización de la unidad y se orientan los objetivos hacia una unidad de referencia	Se logra una organización baja en los procesos y no se logran cumplir con los objetivos estratégicos
Condiciones Climatológicas	No se incurre en afectaciones climatológica a las producciones e instalaciones de la unidad.	Ocurrencias leves por afectaciones climatológicas a las producciones agrícolas en la unidad.	Afectaciones severas a la producción y las instalaciones por el paso de fenómenos climatológicos por la unidad.
Mantenimiento	Se logran ejecutar	Se logran ejecutar	Se logran ejecutar

	con calidad todas las necesidades de mantenimiento relacionadas con las áreas de servicio y producción.	con calidad las necesidades de mantenimiento relacionadas con las de servicio y producción.	con calidad algunas de las necesidades de mantenimiento relacionadas con las de servicio y producción.
Proveedores	Se logra garantizar la totalidad de las necesidades logísticas para los servicios, producción y actividades administrativas.	Se logra garantizar satisfactoriamente las necesidades logísticas para los servicios, producción y actividades administrativas.	No se logra garantizar satisfactoriamente las necesidades logísticas para los servicios, producción y actividades administrativas.

Fuente elaboración propia

La Visión. La visión de esta organización estará dirigida a:

Convertir a la unidad en un centro de referencia en los próximos 5 años por el cumplimiento de las producciones agrícolas y pecuaria, así como los servicios al turismo que satisfagan las necesidades de los clientes, con calidad, identificados por trabajadores capacitados y altamente motivados, mostrando valores tales como seguridad, confianza y honestidad.

Los objetivos estratégicos de la unidad para lograr la visión son:

- Aplicar tecnologías que conserven el ecosistema de la Unidad
- Aumentar la capacitación técnica y gerencial que permita una alta capacidad innovadora y sentido de pertenencia.
- Ejecutar los mantenimientos constructivos en las áreas vinculadas a la producción.
- Potenciar aquellas fortalezas con respecto a las oportunidades que brinda el ecosistema

- Elevar la mejora racial para incrementar las producciones de carne.
Plan de acción para dar cumplimiento a esta visión.
- Incrementar la capacitación del personal tanto en los dirigentes como en el de sus trabajadores.
- Realizar acciones que permitan garantizar los pesos promedios por animales para elevar las producciones de carne.
- Mejorar con recursos propios e innovaciones la maquinaria e implementos agrícolas.
- Incrementar la producción de humus de lombriz y el uso de las materias orgánicas en sustitución de fertilizantes y pesticidas que dañan el ecosistema.
- Garantizar el personal y los medios productivos para incrementar la producción de Carbón para la exportación.
- Fomentar la cría del gallo criollo cubano, así como las ferias deportivas.
- Aumentar la rotación de los cultivos para evitar la degradación de los suelos.

Los objetivos estratégicos generales son:

- Capacitar a todos los miembros de la Unidad Rancho Aybamaya.
- Lograr que la Unidad Rancho Aybamaya sea un centro de referencia.
- Lograr que todos sus trabajadores se vinculen a los resultados finales de producción.
- Tener una contabilidad actualizada y confiable.
- Altas producciones de carne con la calidad y parámetros por convenio.
- Intensificar la tracción animal en sustitución de portadores energéticos.
- Lograr altas producciones de carbón vegetal
- Buscar la eficiencia con calidad en las ferias del deporte del gallo

3.2.2 Gestión por Procesos

Con el fin de seleccionar los procesos claves de la unidad Rancho Aybamaya, se trabajaron las etapas siguientes:

Etapas 1. Formación del equipo y planificación del proyecto.

El equipo de trabajo estuvo compuesto por cinco personas, miembros del consejo productivo de la unidad. A los que se les impartió una capacitación básica sobre

las técnicas y herramientas durante todo el proceso de implementación, tanto para la Gestión por Procesos como para el CMI, en la primera sesión de trabajo se realizó un cronograma para el resto de las actividades a desarrollar.

Etapa 2. Listado de los procesos de la empresa.

Se determinan 14 procesos (ver anexo # 5) para la unidad Rancho Aybamaya, luego de una tormenta de ideas y de sesiones de trabajo individuales con los miembros del equipo, para detallar las actividades o subprocesos.

Etapa 3. Identificación de los procesos relevantes.

Una vez aprobado por el equipo de trabajo en el consejo de dirección el listado de los procesos para la Unidad se procedió a la aplicación del coeficiente de Kendall (tabla # 4), con el fin de verificar la concordancia y seleccionar los procesos relevantes, de los que se extraerán, en la etapa siguiente, los procesos clave.

Tabla # 4 Selección de los Procesos relevantes

Procesos	I1	I2	I3	I4	I5	$\sum i$	A	A ²	
P001 Gestión Estratégica	2	3	1	2	3	11	25	625	S
P002 Control Interno	6	8	9	10	9	42	-6	36	
P003 Servicios Gastronómicos	7	5	7	6	7	32	4	16	S
P004 Seguridad y Protección	12	11	12	14	12	61	-25	625	
P005 Economía	11	13	13	12	13	62	-26	676	
P006 Contabilidad	14	14	14	13	14	69	-33	1089	
P007 Deporte del Gallo	3	1	3	1	1	9	27	729	S
P008 Recursos Energéticos	8	10	10	9	10	47	-11	121	
P009 Recursos Humanos	4	6	5	4	5	24	12	144	S
P010 Aseguramiento	5	7	4	5	4	25	11	121	S
P011 Transporte	13	12	11	11	11	58	-22	484	
P012 Mantenimiento	9	4	6	7	6	32	-7	49	
P013 Ventas	10	9	8	8	8	43	4	16	S
P014 Producción	1	2	2	3	2	10	26	676	S

Fuente: Elaboración propia

De la aplicación del coeficiente de Kendall (ver tabla # 6), se obtuvo como resultado que en el equipo de trabajo existe concordancia con el listado realizado

de los procesos de la empresa, y quedaron seleccionados como relevantes los seis procesos siguientes:

Los Procesos Relevantes obtenidos son:

- P001 Gestión Estratégica.
- P003 Servicios Gastronómicos.
- P007 Deporte del Gallo.
- P009 Recursos Humanos.
- P010 Aseguramiento.
- P012 Mantenimiento.
- P014 Producción.

Precisamente, las ferias vinculadas al deporte de los gallos representan el 80% de los Ingresos de la Unidad y la actividad productiva garantiza las ventas de los productos vinculados a la masa animal, por ende, el mejoramiento de los procesos debe comenzar por los jefes del área de responsabilidad, quienes deben ser miembros del consejo productivo.

Se muestra la tabla de matriz de objetivos estratégicos / impacto en el proceso IP / repercusión en el cliente RC / éxito a corto plazo ECP.

Tabla # 5 Determinación de los Procesos Claves

Procesos Claves	O1	O2	O3	O4	O5	O6	IP	RC	ECP	Total
P001 Gestión Estratégica	10	10	10	10	10	10	60	5	5	1500
P007 Deporte del Gallo	1	10	5	10	10	5	41	10	10	4100
P003 Servicios Gastronómicos	5	10	5	10	5	1	36	10	10	3600
P009 Recursos Humanos	1	10	10	5	1	1	28	5	5	700
P010 Aseguramiento	1	10	10	5	5	1	32	1	5	160
P012 Mantenimiento	1	10	1	10	1	1	24	10	10	2400
P014 Producción	5	10	5	10	5	1	36	10	10	3600

Una vez aplicada la matriz (ver anexo # 7), quedaron seleccionados como procesos clave de la Unidad Rancho Aibamaya:

- P003 Servicios Gastronómicos
- P007 Deporte de los Gallos
- P014 Producción.

Determinar el estado de la alineación de los objetivos Estratégicos de la Unidad con la Estrategia.

La Unidad define como estrategia maximizar sus ingresos, minimizando los costos de producción y para lograrlo cuenta con 14 procesos, se procede a evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos aprobados para los próximos cinco años.

Se seleccionaron 6 expertos que participaron en el proceso de evaluación de la información obtenida y se utilizó el método de concordancia Kendall.

Del resultado del método aplicado se obtuvo que los cinco procesos relevantes de la UEB sean los que se mencionan a continuación:

- Producción (PP)
- Recursos Humanos (PRRHH)
- Servicios al Turismo y Gastronomía (PSTG)
- Mantenimiento (PM)
- Aseguramiento Logístico (PAL)

Los resultados anteriores determinaron el valor de importancia de los Procesos de la Unidad, el que se obtiene por el uso del método de expertos, teniendo una composición de administrativos de la actividad, trabajadores directos a los procesos claves, se calculó el nivel de competencia usando la metodología Oñate-Ramos-Días 1988, que resultó 0.68 el valor del coeficiente de concordancia.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia.

Para evaluar el alineamiento estratégico se define por el procedimiento específico entre los objetivos estratégicos y los procesos.

En la tabla # 6 se muestra la evaluación de cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en la Unidad se determinó trabajar con los cinco procesos estratégicos.

Tabla# 6. Matriz de impactos entre los procesos y objetivos estratégico.

Proc	COF	CPA	MTP	PVT	SCI	Wproc
PAL	2	10	3	5	6	5,2
PSTG	5	10	3	6	4	5,6
PRH	4	3	2	10	8	5,4
PM	5	10	1	3	4	4,6
PP	1	9	7	10	6	6,6
Wobj	3,4	8,4	3,2	6,8	5,6	

Fuente de elaboración propia

Calculado el peso relativo de cada proceso, al igual que a los objetivos estratégicos es necesario valorar su nivel de importancia.

Tabla # 7. Cálculo del índice de alineamiento estratégico

Objetivos	Media	N Relevancia	Índice de R
COF	3,4	0,1	0,34
CPA	8,4	0,3	2,52
MTP	3,2	0,1	0,32
PVT	6,8	0,4	2,72
SCI	5,6	0,5	2,8
			8,7

Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla # 7), cuyo valor fue de 8.7, se evidenció que existe un alto alineamiento estratégico; por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

Para lograr construir la matriz de alineamiento estratégico fue necesario a continuación calcular el índice de alineamiento de los procesos (tabla # 8) cuyo valor fue de 5,26.

Tabla # 8. Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos

estratégico de la empresa. Se utiliza con una óptica integral que incluye las relaciones y dependencias entre sus cuatro perspectivas: la financiera, que incluye las consecuencias económicas de los resultados obtenidos, tendencias, comparación y análisis de los indicadores de desempeño (ver anexo # 8); la del cliente, que muestra los indicadores que generan valor que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos; la del proceso interno, reconocida como la identificación de los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la organización debe ser excelente para que la estrategia de la organización tenga éxito y la de aprendizaje y crecimiento, relacionada con la infraestructura, personas, sistemas y procedimientos, que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, interconectadas unas con otras para propiciar la correcta medida del desempeño de la organización.

Objetivos estratégicos por perspectiva

Los objetivos estratégicos identificados para Unidad Rancho Aybamaya, han sido organizados para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral. Estos fueron elaborados, basándose en una estrategia diseñada para el 2018 y hasta el año 2020.

Etapa 1. Selección de los objetivos estratégicos por cada perspectiva

Paso 1. Perspectiva financiera

1. Lograr una gestión económico-financiera en tiempo que constituya una herramienta eficaz para el logro de las estrategias organizacionales.

- Aumentar los ingresos por ventas para el 2020
- Cumplir con los planes ventas
- No sobregirar los gastos planificados
- Mantener la utilidad neta mensual
- Lograr una buena solvencia económica
- Lograr la liquides optima

2. Lograr un sistema de control de gestión efectivo y eficaz.

Paso 2. Perspectiva de cliente

1. Satisfacer las necesidades de los clientes externos, mediante una gestión comercial creativa y eficiente.

- Mantener la atención y satisfacción de los clientes
- 2. Lograr la mejor calidad de los productos, cumpliendo con los parámetros convenidos, mediante el perfeccionamiento continuo de la calidad de las producciones / servicios.

Mejorar la calidad del producto / servicio que brinda la empresa

- Mantener excelentes relaciones con nuestros clientes
- Perfeccionar acciones contra manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y corrupción

Paso 3. Perspectiva de procesos internos

1. Mantener una política de preparación de tierras y las etapas de cosechas de cada producto, que garantice el desarrollo constante de las producciones / servicios.

- Aprovechar al máximo el tiempo y los recursos (maquinaria/hombre/fertilizantes)
- Cumplimiento del plan de mejoras
- Cumplir con la calidad de la preparación de tierra / servicios

2. Desarrollar las comunicaciones internas de la Unidad, como vía para lograr una gestión más eficiente y un estilo de dirección más efectivo y flexible.

3. Lograr la máxima seguridad de todas las áreas, salvaguardando la integridad física de los recursos de la entidad.

Paso 4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo orgánico

1. Lograr una Gestión de Recursos Humanos que garantice el incremento sostenido del capital intelectual de la Empresa y el bienestar de los asociados.

- Implementar acciones en función de mejorar el clima organizacional
- Lograr una mayor productividad, aprovechando al máximo la jornada laboral
- Perfeccionar en el sistema de estimulación material y moral para lograr en los asociados la satisfacción laboral
- Contar con la infraestructura adecuada
- Perfeccionar el sistema de evaluación y remuneración para los recursos humanos (pago por resultados finales)

- Impulsar la motivación y el compromiso del personal hacia la empresa
- Desarrollar el sistema de selección y contratación de los asociados
- Implementar acciones para la formación, capacitación y desarrollo del capital humano que se necesita en la empresa que priorice la formación y superación de los cuadros y reservas

Etapa 2. Gráfico de la distribución de los objetivos estratégicos

En este contexto resultan útiles los “mapas estratégicos” para describir y visualizar la estrategia de la empresa, así como el “modelo causa-efecto” para articular los factores críticos de éxitos correspondientes a cada perspectiva en la consecución de los objetivos estratégicos. En consecuencia, con la alta dirección liderando este proyecto, se construyó el mapa estratégico (ver Anexo 9) y que muestra las relaciones causa-efecto entre estos factores críticos de éxito, que servirán de base para el diseño de los indicadores que formarán parte del CMI.

Factores críticos de éxito

Etapa A. Selección de los factores críticos de éxito por cada perspectiva

En este punto, con la ayuda de la alta dirección, se buscó establecer aquellos factores críticos de éxito necesarios para alcanzar todos los objetivos estratégicos propuestos. Es decir; ¿qué es lo que hace falta para poder lograr la visión y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados? Para poder facilitar la identificación de los indicadores (ver anexo # 10), claves que utilizaría el cuadro de mando integral, fue de suma importancia determinar estos factores críticos de acuerdo a cada una de las perspectivas identificadas. Para esto, se intentó resumir los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectivas en una “meta general”, para la cual se identificaron factores críticos indispensables para alcanzarla.

Paso 1. Perspectiva financiera

Meta general: maximizar el Capital de Trabajo y mejorar la utilidad neta.

Factores críticos identificados:

1. Aumento de los Ingresos.
2. Aumento de los Resultados.
3. mejoras de la Rentabilidad.

Paso 2. Perspectiva de cliente o consumidor

Meta general: Mantener la calidad y confiabilidad de la producciones / servicios.

Factores críticos identificados:

1. Retención de Clientes.
2. Satisfacción del cliente Externos.
3. Agencias de Viajes que promueven el producto (deporte del Gallo).

Paso 3. Perspectiva de procesos internos

Meta general: Mantener los parámetros de las producciones / servicios conveniados.

1. Aprovechar el tiempo de preparación, siembra, cultivo y cosecha de las producciones / servicios.
2. Cumplir los planes de Producción.
3. Cumplir el Índice de Mortalidad.
4. Cumplir los planes de entrada de animales
5. Cumplir con el mantenimiento planificado a las instalaciones vinculadas a la producción y los servicios.
6. cumplir el plan de gestión ambiental

Paso 4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo orgánico

Meta general: Aumentar la motivación del empleado y crear una organización de aprendizaje continuo.

1. Satisfacción laboral:
2. Buen clima organizacional.
3. Capacitación continua del personal.

Paso 5. Relaciones causa-efecto indicadores por perspectivas, iniciativas y sistema de alerta temprana.

Este diagrama representa en sí un mapa de la estrategia, separada en pasos individuales a cumplir para alcanzar el objetivo global. La vinculación de estos permite a la alta dirección el análisis de la estrategia de la empresa y coadyuva a mejorar los procesos decisorios. Los indicadores de desempeño se detallan en el anexo 6.

Etapa 3. Confección del tablero de CMI a través de la metodología RECIT.

De los resultados obtenidos de los factores claves, en muestra de un tablero, la alta dirección puede analizar, diseñar, rediseñar cada etapa para mejorar la eficiencia y la eficacia en la empresa, contando con toda la información necesaria que ayude a la toma de decisiones, la tabla # 8 muestra los resultados al cierre del pasado año 2018.

Tabla # 8 Resultados de los FCE

Indicadores	UM	R17	P18	R18	DifRP	%RP	%RR	%PR
Factores Claves Económicos y Físicos								
Ingresos	MP	2277,5	3318,0	3396,2	78	102	149	146
Gastos	MP	1737,6	2766,2	2638,6	-128	95	152	159
resultados	MP	539,6	596,5	587,5	-9	98	109	111
Ingresos Valla	MP	1313	1313,2	2887,1	1574	220	220	100
Pecuario	MP	748	891,4	689,7	-202	77	92	119
Extractiva	MP	1000	1042,7	714,4	-328	69	71	104
Líquides	MP	1,2		1,5			125	
Rentabilidad	MP	0,23		0,18			78	
Factores claves de los Clientes								
Numero de visitantes	U	25687	25000	25700	700	103	100	97
Numero de Clientes	U	12	12	12	0	100	100	100
Peleas realizadas	U	1003	900	977	77	109	97	90
Menor Tiempo	U	1,2	1	0,45	-1	45	38	83
Satisfacción de clientes Externos	%	92	85	90	5	106	98	92
Satisfacción de los visitantes	%	-	85	84	-1	99	0	0
Reclamaciones recibidas	U	-	-	-	-	-	-	-
Factores claves de los Procesos								
Carbón Beneficiado	T	360,5	450	323,5	-127	72	90	125
Cump carne	T	32	45	34	-11	76	106	141
Cump de siembra	Ha	1,6	3	5,3	2	177	331	188
Cump de Producción	QQ	431,8	371,6	583,20	212	157	135	86
Muertes	U	25	367	22,00	-345	6	88	1468
Nacimientos	U	42	1576	201,00	-1375	13	479	3752
Numero de Animales	U	344	1032	283	-749	27	82	300
Gestión de Compras	%	76	85	68	-17	80	89	112
Mantenimiento Planificado	U	2	7	2	-5	29	100	350
Factores claves de los Trabajadores								
Plan de capacitación	U	4	3	6	3	200	150	75
Productividad	MP	3182	3104	5432	2328	175	171	98
Promedio de Trabajadores	U	65,1	75	61,9	-13	83	95	115
Satisfacción de clientes Int	%	95	95	90	-5	95	95	100
Cump. plan Innovación Tec	U	2	3	3	0	100	150	150
Retención	U	5	5	8	3	160	160	100
Salario Medio	pesos	1036	1024	976	-48	95	94	99

3.2.4 Determinación del Índice Eficiencia General de producción para la unidad Rancho Aybamaya de Matanzas (IEGpA)

Con el uso de un Indicador Eficiencia General la Unidad Rancho Aybamaya pretende evaluar la eficiencia integral de su gestión con un único indicador, tomando como referencia la medición y tendencia de los indicadores claves determinados en el proceso estratégico, con el objetivo de poder detectar los inductores críticos que afectan la Unidad, así como fortalecer el sistema de control en función de la mejora continua y de manera proactiva.

Pasos desarrollados para lograr el índice de Eficiencia:

a) Se seleccionaron los indicadores que permiten evaluar la tendencia y eficiencia de la Gestión de los procesos en la Unidad.

El Sistema de Gestión de la Unidad Rancho Aybamaya se orienta a un Sistema de Gestión por procesos, los que forman el Cuadro de Mando Integral de la unidad con 127 indicadores que cumplen la misión de evaluar la eficacia y eficiencia de los 14 procesos que a su vez cumplen con los objetivos estratégicos de la Unidad.

b) Se agruparon los Indicadores por objetivos:

Del total de los indicadores seleccionados en los procesos, estos fueron agrupados en 10 indicadores mediante el criterio de expertos con un coeficiente de concordancia superior a 0.5, que dio como resultado que la concordancia de los expertos es válida y los resultados no son casuales. y según la experiencia de estos expertos de la Unidad Rancho Aybamaya concuerdan que de obtener en ellos los valores deseados de eficiencia se logra conectar el rumbo estratégico con la Gestión de sus procesos.

Los indicadores que permiten determinar el índice de eficiencia integral de la Unidad Rancho Aybamaya son:

1. Producción
2. Turismo Interno
3. Mantenimiento constructivo
4. Eficiencia económica
5. Logística
6. Productividad y salario

7. Calidad
8. Innovación
9. Seguridad y control
10. Coeficiente de disponibilidad técnica de equipos y transporte.

c) A estos diez indicadores se estima el peso relativo de cada uno, aplicando el método de comparación por parejas mediante el llamado triángulo de Fuller (Grande 1992) (ver anexo # 11) el resultado se obtiene en la Tabla # 9 donde los indicadores de mayor peso en el índice integral son Turismo Interno, Producción, mantenimiento constructivo y gestión de la calidad.

a) Para el cálculo del índice de eficiencia general en la Unidad Rancho Aybamaya (tabla # 9) finalmente se realiza mediante la comparación del Índice de Eficiencia óptimo obtenido del resultado máximo de todos los indicadores seleccionados contra el resultado del Índice de Eficiencia General real obtenido de la Unidad Rancho Aybamaya según el periodo evaluado.

La ecuación para el cálculo del índice de eficiencia general es la sumatoria de la relación entre las evaluaciones reales de los resultados de los indicadores por los valores del peso específico entre la sumatoria de los pesos específicos por el valor máximo de evaluación (5).

Tabla # 9 Cálculo del índice de Eficiencia General de producción IEGpA

e	Vj Peso Especifico	VJObt	Año	%	Dif
			$V_i * P_i$		
Producción	0,1556	0,78	0,36	46	-0,42
Turismo Interno	0,2000	1,00	1,00	100	0,00
Mantenimiento	0,1111	0,56	0,11	20	-0,44
Eficiencia Económica	0,0222	0,11	0,10	90	-0,01
Gestion logística	0,0889	0,44	0,27	60	-0,18
Productividad y Salario	0,0667	0,33	0,30	90	-0,03
Gestión de Calidad	0,1778	0,89	0,71	80	-0,18
Innovación	0,0667	0,33	0,20	60	-0,13
Seguridad y Control	0,0889	0,44	0,40	90	-0,04
CDT equipos de Transporte	0,0222	0,11	0,04	40	-0,07
	IEGp A	1,000	0,698	70	-0,30

Del valor obtenido del indicador IEGpA se realiza una evaluación sensorial de los aspectos que determinan una escala deseada para del estado del índice de eficiencia donde excelente (0,90-1,00), muy bueno (0.80-0.89), bueno (0.60-0.79), regular (0.40-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19) o sea que de manera general para una Empresa Cubana con valores del índice superior a 0.6 se considera un adecuado comportamiento y por debajo de 0.4 la Unidad está muy lejos de tener buena Gestión.

Con el conocimiento del Índice de Eficiencia General de la Unidad Rancho Aybamaya permite al grupo de dirección de estar en condiciones de:

- Evaluar la eficiencia de la Gestión de la Unidad para afrontar cambios y mejoras en el entorno.
- Proyectarse hacia la solución de sus problemas internos.
- Potenciar nuevas soluciones en función de las dimensiones existentes.
- Seguir de cerca la marcha del control de la Gestión y determinar así los factores que inciden en el desempeño desfavorable.

De los resultados obtenidos en la Tabla # 9 el IEGpA es igual a 0,69 que colocado en la escala deseada se evalúa de bien la Gestión de la Unidad Rancho Aybamaya, pero aún existe una diferencia de 0,30 puntos de insuficiencias, que son las necesidades de mejora (ver anexo # 12), orientadas a los mantenimientos constructivos, suministros logísticos, el estado técnico de los equipos técnicos de transporte y incrementar las producciones pecuarias, para lo que se hace necesario adecuar y reorientar nuevas estrategias.

3.3 Conclusiones Parciales

1. La aplicación de las herramientas utilizadas en la tesis, permitió lograr el alineamiento estratégico de los objetivos estratégicos y los procesos, proporcionar un sistema de control efectivo, apoyado en un sistema de información, y contribuyó al despliegue estratégico en la Unidad Aybamaya.
2. La aplicación de las herramientas en la Unidad le brindó los resultados siguientes:
 - La realización de un diagnóstico estratégico integral como punto de partida para el rediseño de la estrategia definida

- La evaluación del alineamiento estratégico a través del indicador de alineamiento estratégico y la matriz de alineamiento estratégico para comprobar que los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos de la organización, y a su vez, los procesos tributan al cumplimiento de la estrategia.
 - La conformación del mapa estratégico de la unidad, con el procedimiento específico propuesto, y la selección de los indicadores a evaluar en el cuadro de mando.
 - El despliegue de una estrategia que contribuyó a la mejora en los indicadores evaluados.
 - La definición de los procesos en la organización, la confección del mapa de procesos, así como la definición de las fichas y diagramas de procesos.
3. La aplicación del Índice Integral de Eficiencia permitió determinar que la unidad se encuentra en una situación aceptable pero a su vez le ofreció una información a la dirección de la Unidad que existe una diferencia de 0,30 para que la unidad alcance su valor deseado.

Conclusiones generales

1. El problema científico planteado y a cuya solución contribuiría la investigación en esta Tesis de Maestría resultó verídico por la existencia de problemas asociados a la carencia de implementación de estrategias y de indicadores de control, así como herramientas apropiadas para ello en la empresa objeto de estudio.
2. Los conceptos y herramientas relacionadas con el Control de Gestión y recogidas de la literatura internacional y en especial en Cuba, imponen con condiciones específicas, una “adecuación” para lograr la pertinencia y utilidad requerida. Enfocado a estos preceptos se desarrolló el estudio del “marco teórico referencial”, obteniendo resultados que aportan al punto de vista conceptual, práctico y metodológico en el tema del Control de Gestión.
3. Los procedimientos aplicados en la implementación de la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral, y el Índice General proponen un enfoque más integral en el Control de Gestión. La selección de indicadores de desempeño en la eficiencia y eficacia de la unidad de manera general, logra así el denominado “traje a la medida”, en función de sus necesidades y especificidades.
4. Le permitió a la Unidad Aybamaya, mediante el indicador integral dirigir su gestión hacia las fortalezas existente en la producción y los servicios, al incrementar las áreas de siembra, se incrementó el plan de ingreso en un 5%, mejoró la producción de carne aun cuando disminuyeron las entradas de cerdos, así como, se estableció estrategia para la reproducción de conejos.

Recomendaciones

1. Los resultados alcanzados a través de los procedimientos desarrollados y las herramientas aplicadas en esta investigación, permiten recomendarlo como instrumentos de gran utilidad para ser aplicados en otras organizaciones, para de una parte, conocer y diagnosticar el sistema de Control de Gestión y de otra, mejorarlo y potenciarlo.
2. Divulgar por diferentes vías los resultados de esta investigación, con vistas a su consolidación teórico-práctica, incluso, con la interrelación con otras herramientas.
3. Continuar la aplicación de los resultados en la unidad objeto de estudio, con el fin de consolidar y lograr su implementación total, de manera que pueda convertirse en una empresa de referencia en el municipio.

Bibliografía

- Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa, *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "Jose A. Echevarría", La Habana.*
- Aparisi Caudeli, J. A., Giner Fillol, A. ; Ripoll Feliu, V. M. (2009). Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del cuadro de mando integral en la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Española de Financiación y Contabilidad,*.
- Barrios Camejo. (2016). El Cuadro de Mando Integral. *Investigaciones Educacion Superior.*
- Beltran Hernandez. (2016). Gestión por Procesos como elemento articulador de la Gestión. *caso Colombiano.*
- Beltran Sanz. (2014). Guía para una Gestión por Procesos. *Tecnología.*
- Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del cuadro de mando integral.
- Campbell. (2008). Testing strategy with multiple performance measures evidence from a balanced scorecard at store24.
- Castilla Polo ; Gallardo Vázquez. (2008). La decisión de divulgar intangibles a través de una estrategia de triangulación teórica. *Estudios de Economía Aplicada,*, 79-103.
- Comas Rodríguez. (2013). *Herramientas de control para el control estratégico.* (doctor en ciencia), Matanzas.
- Comas Rodríguez ; Medina León ; Nogueira Rivera. (2013). Procedimiento para el control de gestión. *volumen XXXIV, nro. 3 de 2013.*
- Comas Rodríguez ; Nogueira Rivera; Medina León ; Jerónimo Miranda. (2013). *La evaluación del alineamiento estratégico en las organizaciones cubanas.* VI Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Comas Rodríguez, R. (2010). *Diseño e Implementación de un sistema de información soportado en herramientas infotecnológicas para el control del*

- combustible en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuario de Sancti Spiritus. Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez.*
- Comas Rogrigues. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el aliniamiento estratégico en el sistema empresarial cubano.* (tesis grado Doctor en ciencia), Matanzas.
- coronel Muñoz. (2016). *Gestión por procesos de la Imagen Hospitalaria.* (Ingeniería Industrial), Ecuador.
- Corrêa Gomes ; Liddle. (2009). The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: *the case of the Arthur Bernardes foundation.*
- Cuesta Santos. (2014). *Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas. Materiales docentes del diplomado.* Cuba. (Gestión del Capital Humano. VIII Edición, segunda parte)
- Decoene, V. B., W. . (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management,*.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.
- Escoriza Martínez, T. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana.* . (Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad de La Habana. .
- Espino Valdés ; Sánchez Sánchez. (2015). *Proyecto investigativo para el diseño de un sistema de control de gestión en el Grupo Empresarial Campismo Popular.*, Villa Clara.
- Espino Valdez. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo soportada en una plataforma de cambio.* (Doctor en Ciencias), Matanzas.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general.* Herreros Hermanos: México D.F
- Ferrer ; Fuenmayor. (2010). El balanced scorecard y la ética empresarial como elemento estratégico en la gerencia pública. *Formación Gerencial,*, 79-93.

- García González. (2001). *Fundamentos del sistema informativo*. La Habana: Material docente para el programa de la Maestría de Tecnología de las Comunicaciones y la Información.
- Gárciga Marrero. (2001). *Fundamentos de la Planificación Estratégica. II*.
- Giner Fillol ; Ripoll Feliu. (2009). Información estratégica de costes y sistemas de información integrados en una unidad de negocio del Sistema Portuario español. *Revista Internacional de Administración & Finanzas (RIAF)*, 73-92.
- Gonzales Herrera. (2014). *Procedimiento para el Diseño e Implementación de la Planificación Estratégica en el Turismo* (Vol. IV conferencia Internacional).
- González Barrios. (2001). El CMI en el sistema portuario español. *II Congreso Internacional de Tablero de Comando*.
- Guzman Maldonado. (2002). *Planeación estratégica: aplicación en la comisión federal de electricidad, de dirección de operaciones, subdirección de transmisión, transformación y control*.
- Hernandez Aloma. (2015). *Efoque basado en Procesos como Estrategía. Saber, Ciencia y Libertad*.
- Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Jaquinet Espinosa. (2016). *Contribucion al control de gestion en la educacion superior a travez de la comunicasion Organizacional*. (Doctor en Ciencias), Universidad Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- Jaquinet Espinosa ; Frías Jiménez ; Frías Pedroso et al. (2015). *Control de Gestión. Ingeniería Industrial*.
- Jaramillo Martínez. (2001). *Aplicación del Balanced Scorecard en el sector educativo*, *II Congreso Internacional de Tablero de Comando*.
- Jiménez Valero, B. (2011). *Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. .

- Creating the strategy-focused organization with the balanced scorecard.
www.bscoll.com. (2002).
- Kaplan & Norton. (2004). Strategy maps. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan & Norton. (2005). Creating the office of strategy management.
- Kaplan & Norton. (2008b). The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas (1ra ed). . *Ediciones Deusto*.
- Kaplan & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press. .
- Kaplan & Norton, D. P. (2008a). Dominar el sistema de gestión.
- Kaplan ; Norton. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. *The Balanced Scorecard Colla*.
- Kaplan, N., D. P. ; Ansari, S. . (2010). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.
- Kaplan Norton ; Ansari. (2010). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. *The Accounting Review*, 1475-1477.
- Lopez Valdez. (2017). Informe del Resultado de la Gestión por Procesos. *Ediciones Andalucía*, 2-4.
- López Viñepla, A. (1998). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. *Monografías AECA*.
- Lorenzitte Pascuale. (2015). Elaboración de Indices Sinteticos. *ASET*.
- Machado Noa, N. (2004). Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. *Aplicación a instituciones bancarias*.
- Mantrana Gonzales. (2010). *Procedimiento para la aplicaciòn y combinaciòn de la planificaciòn por procesos* (Maestria), Matanzas.
- Marchal Diledo. (2014). Modelo de Organización y Gestión por Proceso la Planificación Estratégica. *Coleccion Nuevo Estado, primer*.
- Martínez Rivadeneira. (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. <http://www.tablero-decomando.com>.
- McLean, R. (2006). using the balanced scorecard to create corporate synergies. *Australian Journal of Management*.
- Medina Leon, A. (2013). La importancia de las fichas en la gestión por procesos.

- Medina León, A., ; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A. ; Viteri, J. . (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*.
- Medina León, A., ; Piloto Fleitas, N.,; Nogueira Rivera, D.,; Hernández Nariño, A.,; Ricardo Alonso, A., ; Viteri Moya, J. (2011). Estudio de la construcción de índices integrales.
- Membrado Martine. (2008). Cuadro de mando integral y modelo EFQM. *Documento presentado en .III Congreso de Valores de Empresa y Sociedad*
- Naranjo Pérez. (2005). *Propuesta metodológica para el perfeccionamiento del Control Estratégico en la Universidad de Ciego de Ávila*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas.), Universidad de la Habana.
- Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", , Matanzas. .
- Niven. (2005). Driving focus and alignment with the balanced scorecard. *The Journal for Quality and Participation*,, 21.
- Noda Hernández, M. E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara. .
- Nogueira Rivera. (2000/a/). El control de gestión. Ponencia al II Encuentro Provincial de Técnicas Comerciales de la EMSUNA.
- Nogueira Rivera. (2000/b/). El Control de Gestión y los sistemas de información. Apuntes para conferencia magistral en "III Congreso Internacional de Ingeniería Industrial. Soluciones...".
- Nogueira Rivera. (2000/c/). *El control de gestión. Ponencia al II Encuentro Nacional de Técnicas Comerciales de la EMSUNA*. olguin.

- Nogueira Rivera. (2001/a/). Modelo de Control de Gestión como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial. *Ponencia al XIV Forum Municipal de Ciencia y Técnica*.
- Nogueira Rivera ; Medina León ; Nogueira Rivera. (2004). Fundamentos para el control de la gestión empresarial (1ra ed). *Pueblo y Educación*.
- Nogueira Rivera ; Medina León, A. N. R., C (2002). *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,), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. .
- Nogueira Rivera; Medina León. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial* Pueblo y Educación. : La Habana.
- Nogueira Rivero, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE,), ISPJAE, Ciudad de la Habana
- Ogalla Segura. (2005). Implementacion del Sistema de Gestion Empresarial. *sistema de Empresa*.
- Ortiz Pérez. (2014). Herramientas para la gestión de los procesos universitarios. *Cubana de Educación Superior*.
- Paladino ; Williams. (2008). Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence. *Business Performance Management*, 12.
- Paladino, B. W., N. . (2008). Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence. *Management Magazine*.
- Partido Comunista, C. (2011). *Líneamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana.
- Pelegrín Entenza. (2009). Procedimiento para la aplicación del cuadro de mando integral en hoteles todo incluido., *Documento presentado en VII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración*,.
- Pérez Campaña, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro*. (Tesis presentada en opción al grado científico de

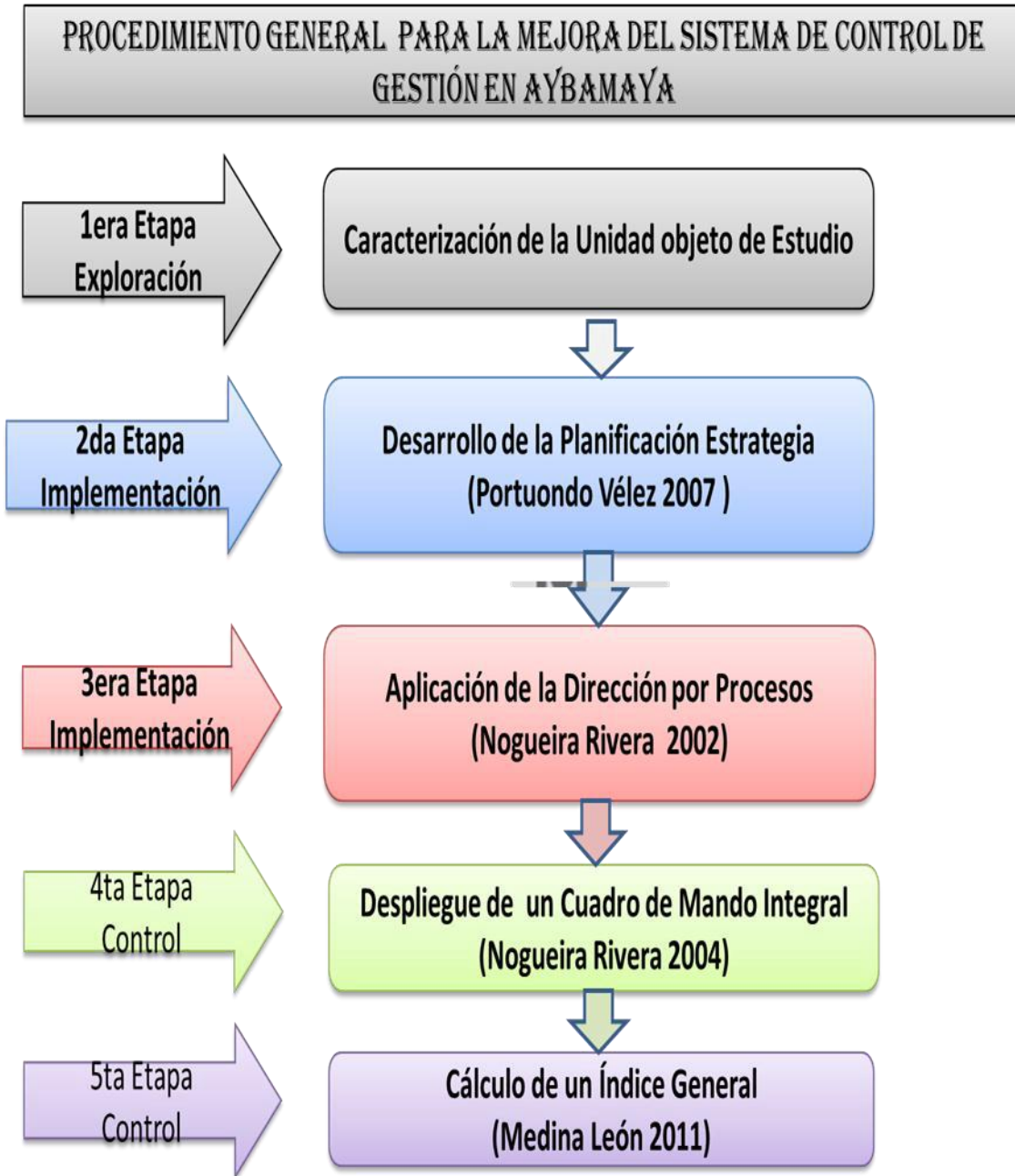
- Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara. . (Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras.)
- Perez Cuella. (2018). Procedimiento para la Determinación del Índice Sintético. *Desarrollo Local*.
- Perez Perez. (2015). *Cap 4 La Gestión por Procesos*. Paper presented at the primero.
- Petteri Taolos. (2016). *Manual de Planificación Estratégica*.
- Pimentel Villaluz. (2014). Introducción a la Planificación Estratégica. *Proceso Empresarial*, 200-256.
- Portuondo Velez. (2007). Bases Metodológicas para el Diseño e Implementación de la PE (segunda ed.). Educación Superior.
- Portuondo Velez. (20014). Implementación del sistema de Gestión. V, 22.
- Rodríguez González, I. J., ; González González, A., ;Noy Viamontes, P. ; Pérez Sotolongo, S. (2012). *Metodología de diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias*. Ingeniería Industrial.
- Romero Alonso. (2017). El CMI como alternativa para el seguimiento y control de la Estrategía. *Educación Superior*.
- Sacasas López. (2014). Estudio de modelos de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXV.
- Santos Olalla. (2016). *Metodología de formulación de indicadores para la mejora en la implantación de los programas de calidad*. (Doctoral), Universidad Politécnica de Madrid.
- Serrate Alfonso ; Portuondo Vélez ; Sánchez Puigbert ; et al. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, No 1.
- Shun Hsing, C. (2010). The establishment and comparison of the balanced scorecard for profit and non-profit organizations. *African Journal of Business Management*,, 3005-3012. .

- Soler González, R. (2009). *Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad de la Habana. .
- Stoner, J. F., R. ; Gilbert, D. . (1996). *Administración* (Sexta Edición. ed.). México D.F.
- Suárez Mella, R. (2001). *El Reto. Gestión de vitalidad en entornos competitivos*. Editorial Academia.
- Terán, O. E., ; Sánchez del Rosario, I. ; Ruíz, M. E. (2012). *Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte)*: OMNIA,.
- Terán Sánchez del Rosario ; Ruíz. (2012). *Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte)* (OMNIA Ed.).
- Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos* (Ediciones Gestión 2000 S.A. ed.). Barcelona: .
- Uriona Maldonado ; Jorge Vieira. (2011). *Integrando técnicas de simulação com balanced scorecard na gestão de operações de serviços*. *Integrando técnicas de simulação com balanced scorecard na gestão de operações de serviços*, 29-40.
- Valle Barra. (2014). *Modelo de Gestión Universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes* Revista Iberoamericana de Educación.
- Velázquez Valadez. (2012). *Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad*. *Recherches en Sciences de Gestion*. No 90 Vol 3. p, 89-119.
- Villa González del Pino, E. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior*. (Doctor en Ciencias Técnicas Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Santa Clara. , UCLV, .

Wong On Wing. (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations.
Journal of Intellectual Capital, 43-60.

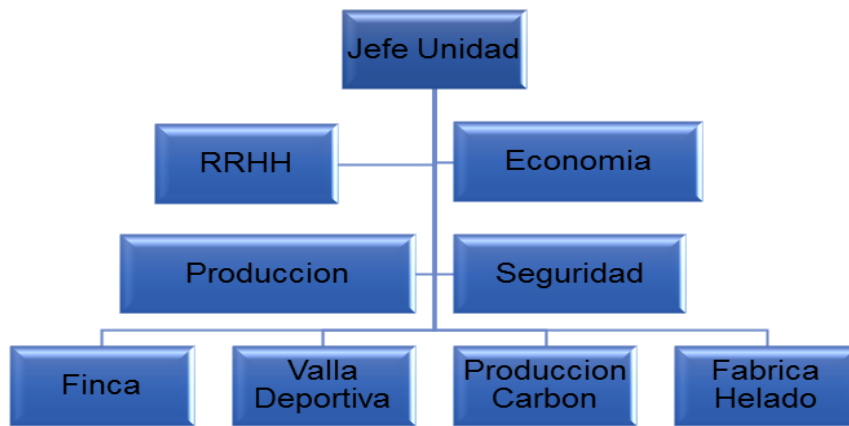
Y, C. C. (2011). *Contribución a la mejora del Sistema de Control en la Empresa Azucarera – Matanzas*. (Maestria), Matanzas.

Anexo # 1 Procedimiento para la mejora del Control de Gestión de la Unidad.



Fuente de elaboración propia

Anexo # 2 Estructura Organizativa



Anexo # 3 Resultados Económicos al cierre del año 2018

Indicadores	UM	R2017	P2018	R2018	Dif RR	% RR
Ingresos	<u>MP</u>	<u>2277,5</u>	<u>3348,9</u>	<u>3396,2</u>	<u>1118,7</u>	149
Gastos	<u>MP</u>	<u>1737,6</u>	<u>2766,2</u>	<u>2638,2</u>	<u>900,6</u>	152
Resultados	<u>MP</u>	<u>539,9</u>	<u>582,7</u>	<u>758</u>	<u>218,1</u>	140
Costo x Peso		0,76	0,83	0,78	0,01	102

Elaboración propia

Anexo # 4: Encuesta nivel de utilidad de la planeación estratégica.

Cuestionario con el objetivo de realizar una investigación para determinar el nivel de implementación o aplicación de la Planeación Estratégica, solicitamos su cooperación para determinar los elementos que deben ser considerados esenciales en la misma, es por ello que le pedimos señale cuales de las salidas del proceso de Planeación estratégica son a su juicio esenciales y de mayor impacto para las empresas. Gracias por su colaboración.

ELEMENTOS	<u>SI</u>	NO
Misión	–	
Visión	–	
Valores	–	
Escenarios	–	
Áreas de Resultados Claves	–	
Debilidades	–	
Amenazas	–	
Oportunidades	–	
Estrategias	–	
Objetivos estratégicos	–	
Objetivos desagregados por áreas	–	
Unidades de acción estratégicas	–	
Problema estratégico general	–	
Solución estratégica general	–	
Grupo de implicados	–	
Identificación de barreras	–	
Opción estratégica	–	
Otras ¿Cuáles?	–	

Anexo # 5 Triangulación de la Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ
F1	5	4	3	4	1	4	21	1	2	3	4	1	2	13
F2	5	4	4	4	1	1	19	2	3	4	4	5	1	19
F3	5	4	3	5	1	3	21	3	1	3	3	4	2	16
F4	5	4	4	2	1	1	17	1	2	5	1	2	5	16
F5	1	2	2	3	2	5	15	1	2	5	1	2	5	16
F6	5	4	3	4	2	1	19	1	3	2	2	5	3	16
Σ	26	22	19	22	8	15	112	9	13	22	15	19	18	96
D1	5	3	2	4	3	1	18	3	1	4	5	4	5	22
D2	4	2	2	3	5	2	18	3	1	2	5	5	4	20
D3	3	4	1	2	2	5	17	3	2	1	4	4	5	19
D4	5	3	4	4	1	3	20	1	2	3	3	5	4	18
D5	5	3	1	3	2	5	19	5	3	2	4	5	1	20
D6	2	2	1	2	3	4	14	1	2	2	1	1	1	8
Σ	24	17	11	18	16	20	106	16	11	14	22	24	20	107

Anexo # 6 Procesos de la Unidad

PROCESOS	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Gestión Estratégica	Análisis del entorno, planificación y cultura empresarial (misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos); despliegue de objetivos por UEN; definición de indicadores; mecanismos de control.
Gestión de los Recursos Humanos	Planificación de necesidades; selección, acogida y remuneración; promoción y reconocimiento; evaluación del desempeño; satisfacción de las personas; motivación. Inventario del conocimiento existente; identificación de necesidades de superación; desarrollo del plan de superación y capacitación; gestión de superación y de información.
Gestión de Aseguramiento Logístico.	Identificación, evaluación y selección de proveedores; negociación y alianzas estratégicas; recepción de solicitudes de compra de las UEN; confección del pedido; análisis de ofertas; realización de compras; trazabilidad de los productos.
Gestión Economía	Analiza las decisiones relacionadas entre los recursos de los que se dispone (limitados) y las necesidades que cubren (ilimitadas aunque jerarquizadas), de la unidad reconocidos para tomar dichas decisiones.
Gestión Contable	Se encarga de cuantificar, medir y analizar la realidad económica, las operaciones de las organizaciones, con el fin de facilitar la dirección y el control presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática para las distintas

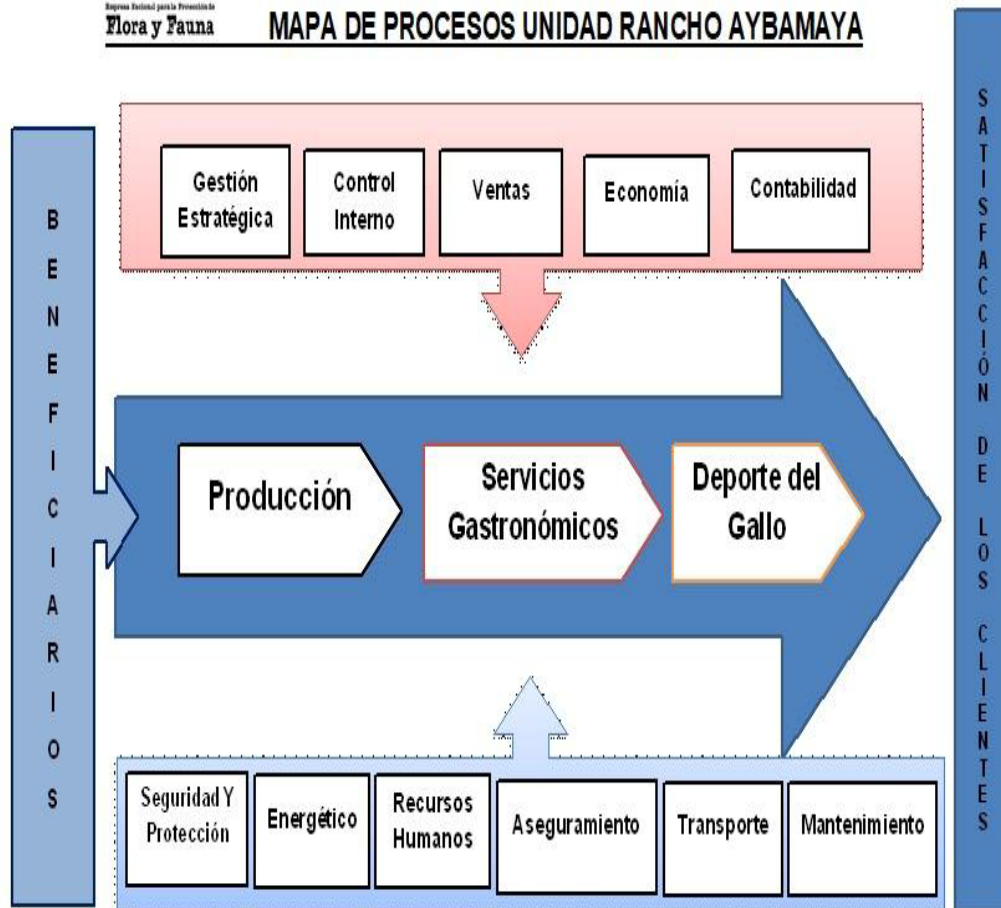
	partes interesadas.
Gestión de la Calidad.	Planificación y definición de objetivos de política de calidad; desarrollo e implantación del manual de calidad según ISO 9000; gestión de acciones preventivas, correctoras y de mejora.
Venta de mercancías	Recepción y procesamiento del pedido; preparación y presentación de ofertas; negociación; gestión de productos; facturación; entrega; Confección de acta de garantía.
Gestión de la Producción: Animal, Aerotécnica, Carbón y Helado	Se encarga de la recepción, reproducción, cría de animales, así como los cultivos de viandas, hortalizas y granos. También la producción de helados.
Aseguramiento (transporte, alimentación y mantenimiento del inmueble)	Evaluación de necesidades; organización de mantenimiento; logística y aseguramiento evaluación de stocks de inventarios; evaluación de la gestión.
Gestión Energética	Se encarga de la planificación consumo y control de los recursos energéticos asignados a la unidad
Seguridad y Protección	Garantiza la protección de todos los activos de la Unidad
Mantenimiento de Inmuebles	Realiza todas las acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo su función requerida.
Servicios Gastronómicos	Se encarga de brindar los servicios de elaboración y venta de alimentos y bebidas a todos los que acuden a las ferias de gallos.
Control Interno	Se encarga de la administración de los riesgos que ponen en peligro la gestión de la unidad.

Anexo # 7 Mapa de Procesos



Agencia Nacional para la Promoción de
Flora y Fauna

MAPA DE PROCESOS UNIDAD RANCHO AYBAMAYA



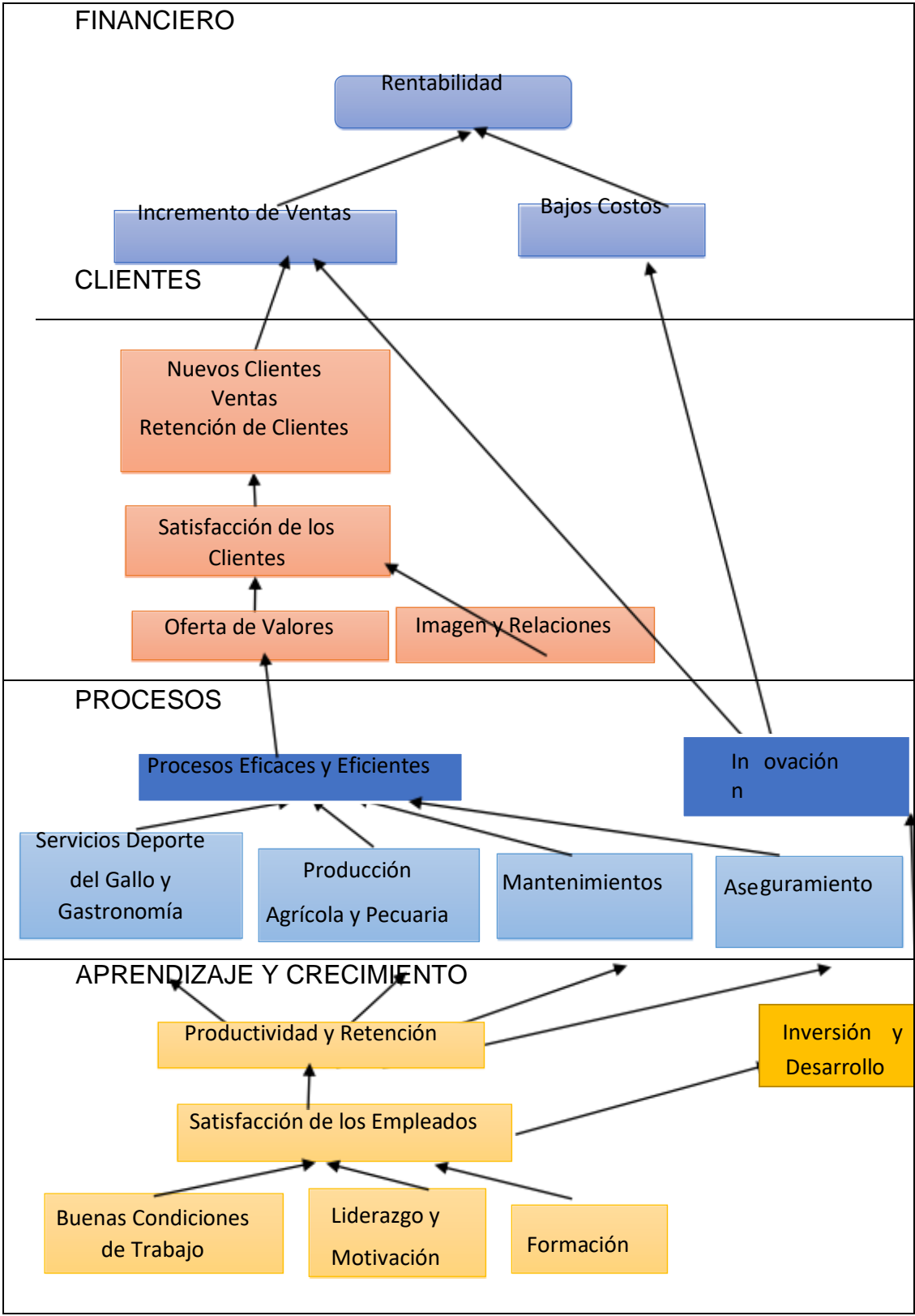
Elaboración propia

Anexo # 8 Factores Claves

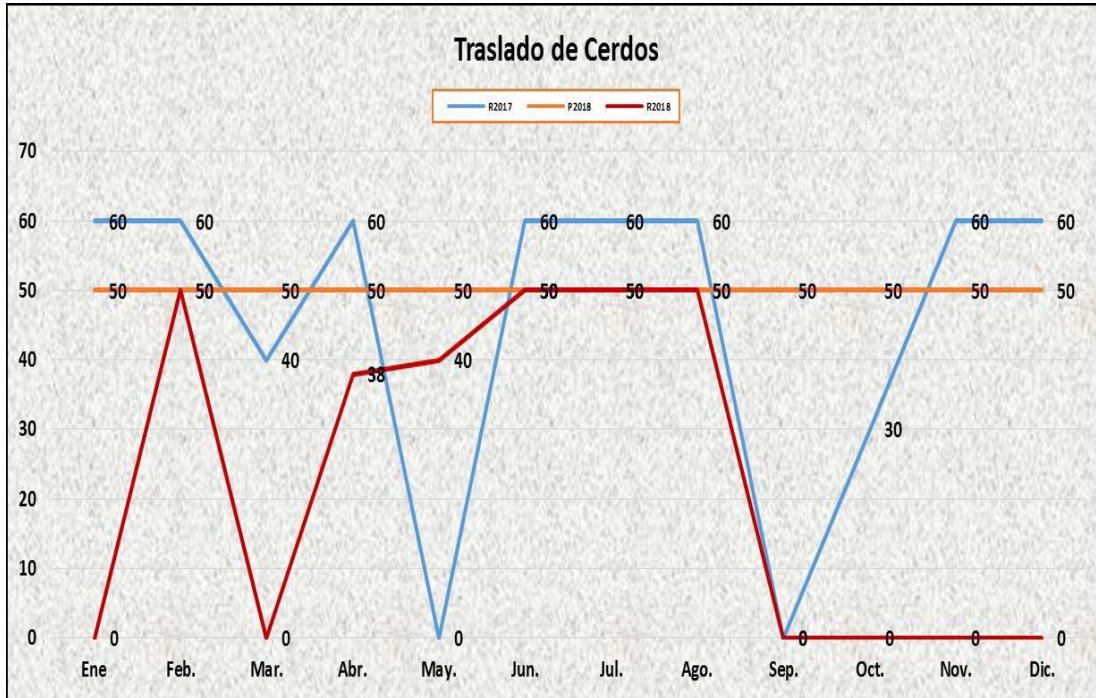
Factores Claves	Indicadores Económicos
Ingresos	Serie histórica de los ingresos
Resultados	Gastos - Ingresos
Rentabilidad	Rentabilidad económica = BAI / Activo total Rendimiento de los activos = Ventas / Activo total
Factores Claves de los Clientes	Indicadores de Clientes
Satisfacción de Clientes	Resultados de las encuestas
Retención de Clientes	Estadísticas de ingresos por grupos de clientes
Ventas	Estadísticas de ingresos por tipo de servicios: Alcona, Cimex, etc
Incremento de visitantes	Ingresos por visitantes
Factores Claves de los Procesos	Indicadores de los Procesos
Servicios de Calidad	Estadísticas de la satisfacción de los clientes externos
Entrega Puntual	Tiempo de entrega de las producciones contra plan
Peso Requerido	Peso de venta de los animales contra plan
Logística adecuada	Tiempo de respuesta a las solicitudes de necesidades Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas Estado técnico del transporte por UEN de acuerdo a las revisiones periódicas Cumplimiento de los mantenimiento planificados
Mantenimientos oportunos	
Factores Claves de los Trabajadores	Indicadores de los Trabajadores
Productividad	Ventas / Promedio de trabajadores
Retención	1 – (Bajas del período / Promedio de trabajadores)
innovación	Número de trabajos en función de solucionar problemas
Satisfacción	Encuestas

Anexo # 9 MAPA ESTRATEGICO RANCHO AIBAMAYA

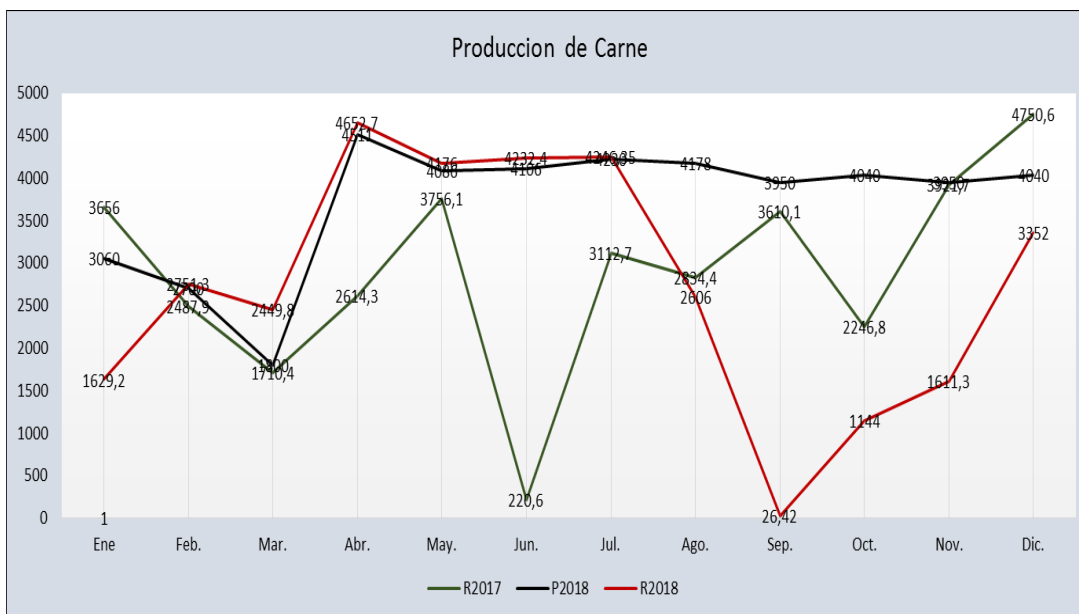
FINANCIERO



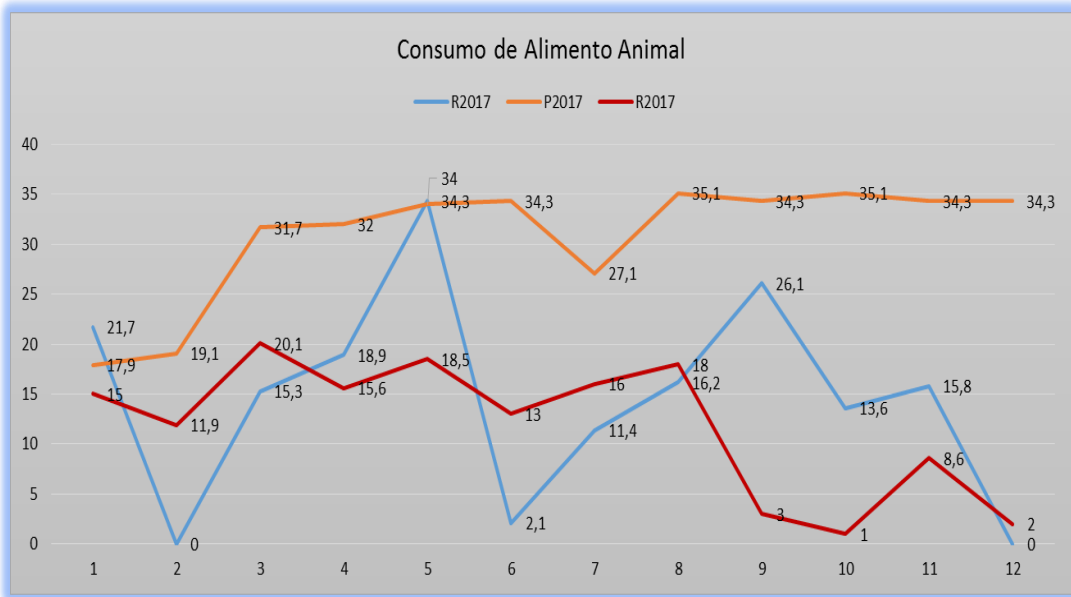
Anexo # 10 Indicadores de Eficiencia y desempeño de la Unidad
Entrada de Cerdos



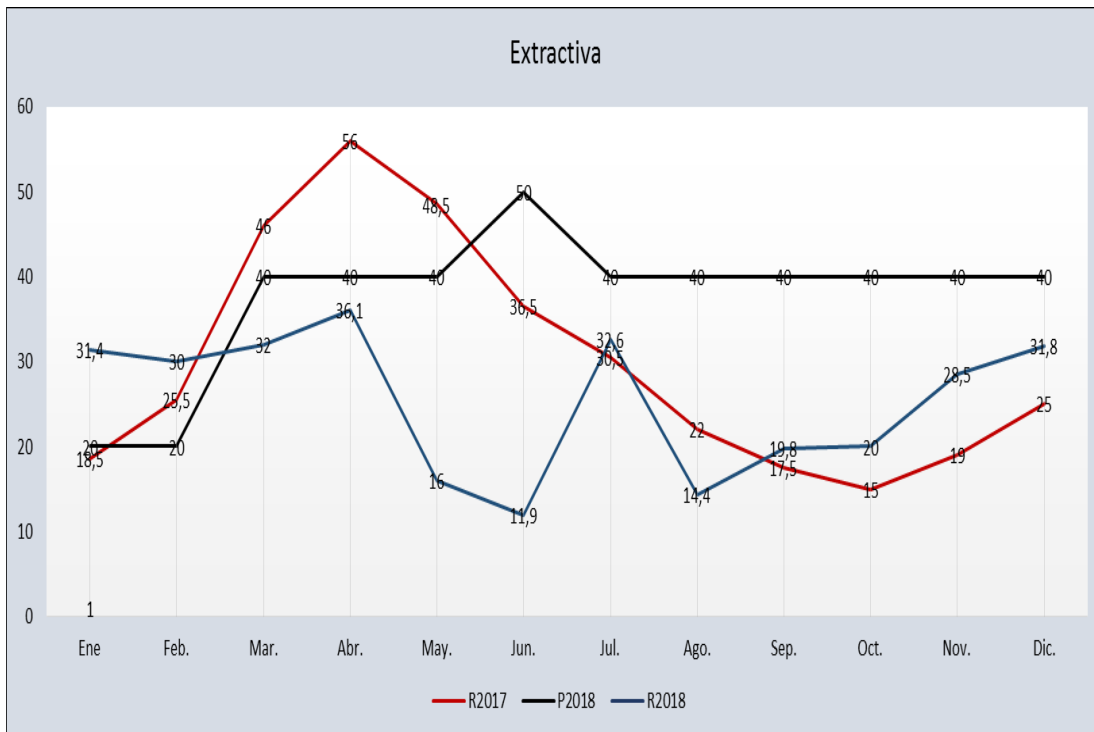
Indicador del estado de la producción de carne



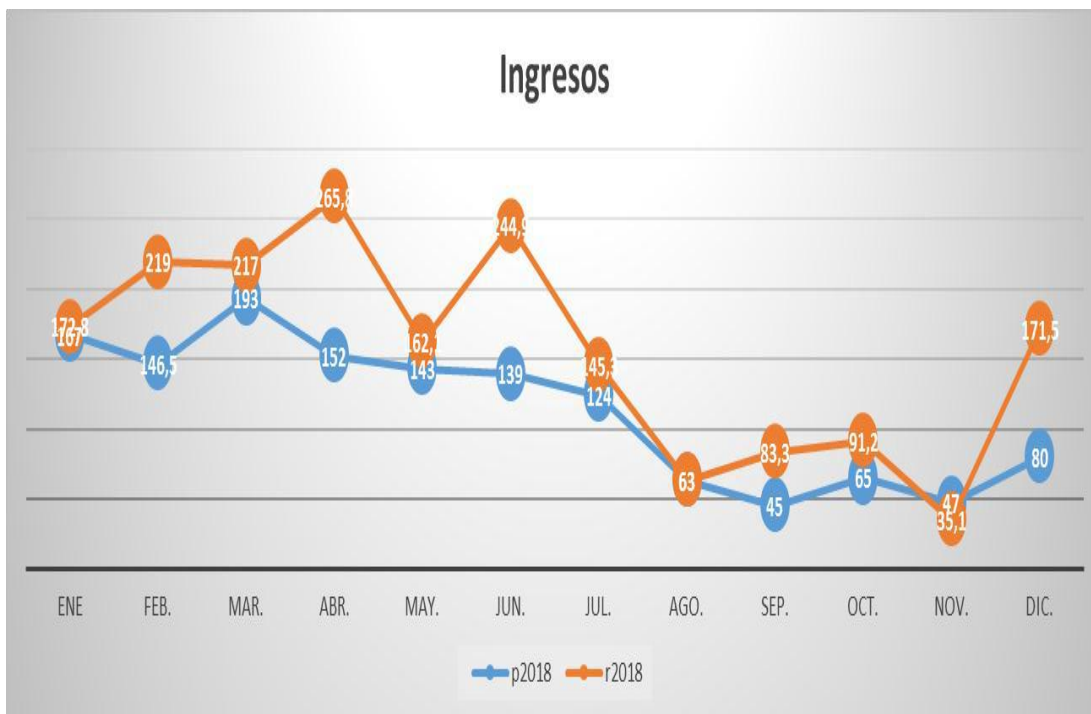
Consumo de Alimento animal



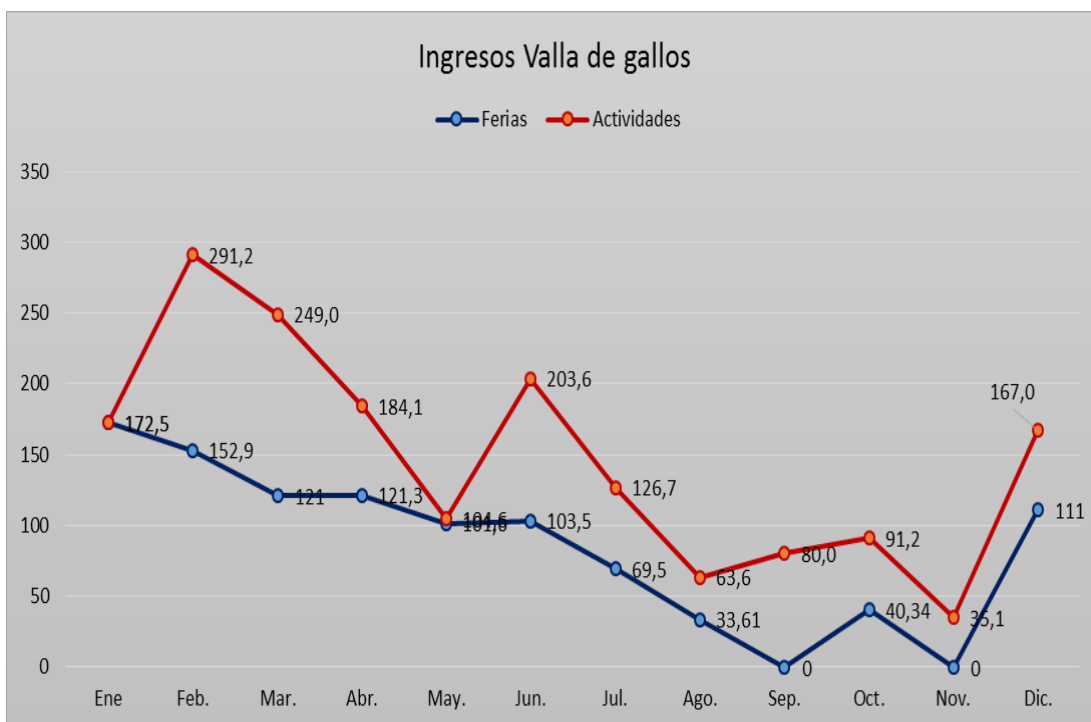
Indicador del estado de la producción Extractiva.



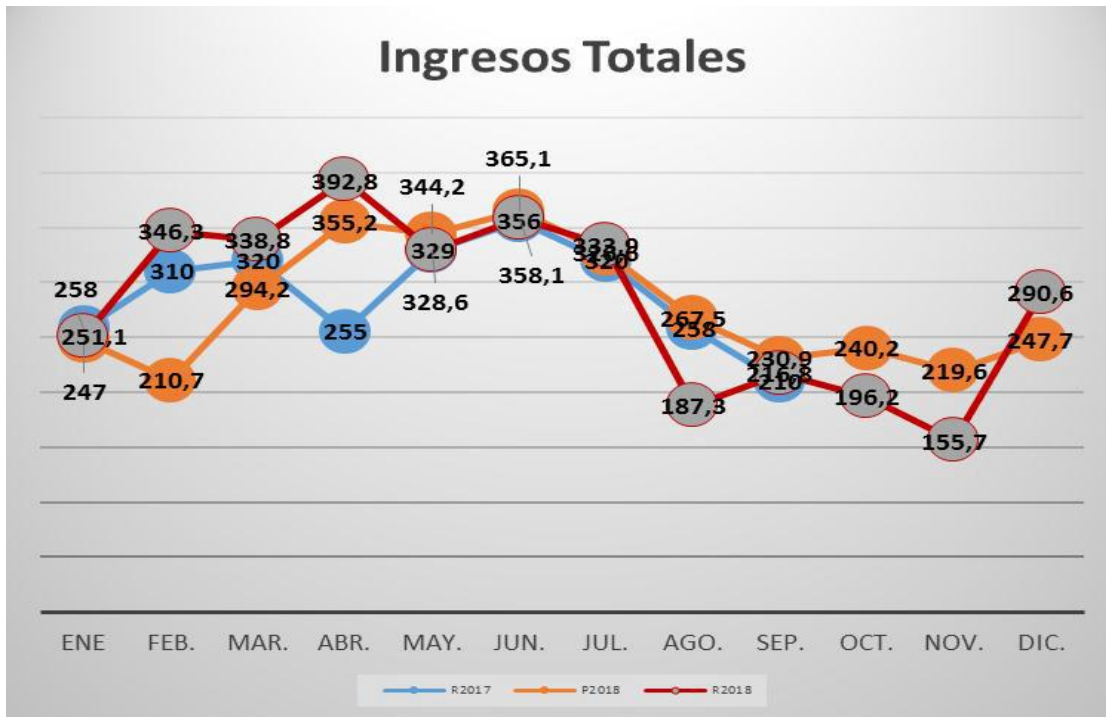
Indicador estado de los ingresos en la Valla e Gallos



Resultados de ingresos por Ferias y Actividades Gastronómicas



Indicador del estado de los ingresos totales de la unidad



Anexo # 11 Determinación de los pesos específicos de los indicadores (Método de Fuller)

									INDICADORES	Peso Relativo	Eval
1	1	1	1	1*	1	1	1	1	Económica - Financiera	0,0222	1
2*	3*	4*	5*	6	7*	8*	9*	10*			
	2*	2*	2*	2*	2*	2*	2	2	G Calidad	0,1556	7
	3	4	5	6	7	8	9*	10*			
		3*	3*	3*	3	3	3	3	Seguridad y CI	0,0889	4
		4	5	6	7*	8*	9*	10*			
			4*	4*	4	4	4	4	Logística	0,0889	4
			5	6	7*	8*	9*	10*			
				5	5*	5*	5	5	Productividad y Salario	0,0667	3
				6*	7	8	9*	10*			
					6	6	6	6	CDT equipos de Transporte	0,0222	1
					7*	8	9*	10*			
						7*	7	7	Mantenimiento	0,1111	5
						8	9*	10*			
							8	8	Innovación	0,0667	3
							9*	10*			
								9*	Turismo Interno	0,2000	9
								10	Producción	0,1778	8

Anexo # 12 Gráfica de los resultados obtenidos del IEGp Aybamaya

