

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA CADENA TIENDAS CARIBE DIVISIÓN SANCTI SPÍRITUS.

Nombre del autor: Andrés Vladimir Fritze Alvarez

Nombre de los tutores: Profesor Instructor, Msc Ing. Dairon Quintero Rodríguez.

Sancti Spíritus

2019

PENSAMIENTO

“Es un concepto de validez permanente que mientras menos recursos existan, mayor disciplina se requiere y más hay que prever, planificar, organizar, exigir y ahorrar.”

Raúl

AGRADECIMIENTOS

- Los más sinceros agradecimientos a mi tutor por su dedicación, guiarme metodológicamente y brindarme sus conocimientos en la realización de la investigación.
- A todos los maestros y profesores que a lo largo de mi vida han contribuido a mi formación.
- A mis compañeros de aula que durante toda la carrera han compartido conmigo su amistad y ayuda.
- A todos aquellos que me han brindado su ayuda desinteresada, sus conocimientos para el desarrollo de la investigación y me han estimulado a realizar mi sueño.

DEDICATORIA

- A nuestro Revolución por darme la posibilidad de hacer realidad mis sueños.
- A mis padres y hermano: por haberme brindado el apoyo necesario a lo largo de mi vida de estudiante.
- A mi novia, familiares y amigos: por haberme brindado confianza y seguridad en mis actos.

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta gerencial de apoyo al proceso de toma de decisiones que hoy día ha tenido gran aceptación en el sector empresarial. Contribuye al análisis de los factores cualitativos y cuantitativos, en su relación causa - efecto, para el logro de los resultados conceptuados a partir de la estrategia de la organización. La Cadena de Tiendas Caribes División Sancti Spiritus tiene concebido dentro de sus objetivos estratégicos el diseño de un Cuadro de Mando como herramienta de control de la gestión y el presente trabajo de tesis tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diseño de esta herramienta, de acuerdo a los supuestos de la bibliografía especializada. De modo que se desarrolla un marco conceptual que sustenta la investigación y se propone un procedimiento comprendido en tres fases adecuadamente estructuradas desde el punto de vista metodológico tomando en cuenta los pasos descritos por Fraga adaptado a las condiciones específicas de La Cadena de Tiendas Caribes División Sancti Spiritus. Después de tener la estrategia se realiza el despliegue del cuadro de mando integral definiendo el mapa estratégico que contribuye a la operacionalización y comunicación de la estrategia en la organización a partir de las relaciones causa-efecto entre los factores claves del éxito. Por último se define el sistema de indicadores con los que se evaluará la estrategia y se le dará seguimiento para su exitosa implantación. Entre las principales herramientas empleadas se encuentran: matriz DAFO, método de expertos, cuadro de mando integral, gestión por procesos, mapa de procesos y lista de chequeo.

SUMMARY

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Consideraciones de la proyección estratégica.	5
1.3. El control y la planificación en el proceso de dirección estratégica	7
1.4 Planificación estratégica y gestión por procesos.....	13
1.4.1. Gestión por procesos	15
1.5. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión	17
1.6 Análisis de procedimientos para la implantación de Cuadro de Mando Integral	18
1.7 Control de Gestión en Cuba	22
1.8 El cuadro de mando integral en Cuba	23
Conclusiones parciales	25
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	26
2.1 Introducción.....	26
2.2. Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral	26
2.3 Fase I. Diagnóstico de la organización.....	27
2.3.1 Formación del equipo de trabajo	27
2.3.2 Diagnóstico estratégico	31
2.3.3 Rediseño de la estrategia empresarial	33
2.4 Fase II. Integración de la gestión por procesos.....	36
2.4.1 Áreas de Resultados Clave	36
2.4.2 Identificación de procesos	39
2.4.3 Factores claves de éxito.....	40
2.5 Fase III. Despliegue del cuadro de mando integral	41
2.5.1 Confección del mapa estratégico	41

2.5.2 Confección del cuadro de mando integral.	44
2.5.3 implementación y control.....	49
Conclusiones parciales	52
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA CADENA DE TIENDAS CARIBE DIVISION SANCTI SPIRITUS	
3.1 Formación del equipo de trabajo	53
3.2 Fase I. Diagnóstico Estratégico.....	54
3.3 Rediseño de la estrategia empresarial	58
3.4 Fase II. Integración de la gestión de procesos	61
3.4.1 Áreas de resultados claves	61
3.5 Identificación de procesos	64
3.6 Factores claves del éxito	65
3.7 Fase III. Despliegue del Cuadro de Mando Integral	66
3.7.1 Mapa estratégico.....	66
3.8 Confección del cuadro de mando integral	67
3.9 Implementación y control.....	71
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	75

INTRODUCCIÓN

Mucho antes del surgimiento del concepto de estrategia los decisores daban importancia vital al proceso mediante el cual se establecían las metas y se trazaban los planes para alcanzarlas. A este se le llamó posteriormente: proceso estratégico. Ya fuera en la tienda de campaña del estratega acompañado de sus generales, o en una junta por tele conferencia de una transnacional, el proceso de diseño de la estrategia resulta crítico para el desenvolvimiento de la organización.

A consecuencia de éste se movilizan personas, recursos, esfuerzos. Se define el triunfo o el fracaso de una empresa. No obstante, la historia pasada y reciente demuestra que no basta con diseñar la estrategia, es preciso implementarla y echarla a andar. Muchas veces estrategias excelentes, resultado de enjundiosos estudios y con prometedoras perspectivas para el desarrollo de la organización no pasan de un grueso informe engavetado en algún archivo de la oficina del director.

Este fenómeno genera desconcierto y desmotivación entre los directivos debido a una manifiesta impotencia a la hora de poner en marcha el camino diseñado para alcanzar la visión. Las causas de esta incapacidad empresarial son múltiples, y van desde problemas de liderazgo, recursos, motivación, hasta la carencia de herramientas de gestión que permitan transformar la estrategia deliberada en acciones y resultados del día a día.

El sistema empresarial cubano como resultado de estos cambios estructurales viene experimentando una serie de transformaciones y su elemento más integrador es el Perfeccionamiento Empresarial, del cual se plantea que “es la experiencia más coherente y competitiva que hemos desarrollado, para hacer eficiente a la Empresa Socialista” (Consejo de Ministros, 2007), el cual propone, la mejora día a día de los procesos productivos, para afianzar la competitividad, logrando satisfacer cada vez más a los clientes con las producciones y servicios, haciendo un uso más eficiente de los recursos, y es precisamente para lograr tan ambiciosos objetivos, que las empresas deben adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar sistemas de gestión, flexibles y adaptables a los cambios del entorno, orientados a la obtención de objetivos y estrategias establecidos, en los cuales los trabajadores deben estar totalmente implicados. Es por esta razón que hoy tiene importancia estratégica para la

efectividad en la gestión de una organización contar con una herramienta que facilite un control racional, rápido y completo de la totalidad de sus recursos, financieros y no financieros, que contribuya a la toma de decisiones con carácter proactivo.

En Cuba, esta situación se encuentra muchas veces agravada por la falta de formación en temas empresariales de muchos cuadros directivos, y el exceso de operatividad y verticalidad del sistema empresarial. Sin embargo, la falta de enfoque estratégico en la gestión operativa es un lujo que ninguna economía puede darse, mucho menos una subdesarrollada y desprovista de recursos.

El surgimiento y desarrollo del perfeccionamiento empresarial, así como nuevos enfoques, métodos y modelos sugieren el cuadro de mando integral, como medio para completar, el muchas veces trunco ciclo de la gestión estratégica.

La Cadena de Tiendas Caribe División Sancti Spíritus, con domicilio legal en la Calle Magón s/n, entre 4ta del Norte y Carretera Central, Reparto Román, en el municipio y provincia de Sancti Spíritus, constituye una Unidad Empresarial de Base de la OSDE Cadena de Tiendas CARIBE, al carecer de personalidad jurídica propia, mediante Resolución No. 96 del Director General de la Cadena el día 10 de Octubre de 1996 y posteriormente, a partir de la Resolución No. 194, se aprueba la aplicación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial presentado por la División el 1ro de agosto de 2001.

Este centro ha manifestado deficiencias a partir de las cuales se muestra la situación problemática siguiente:

Los procesos están definidos pero no existe vínculo entre la gestión estratégica y la gestión de los procesos. Los directivos no centran la atención en los factores claves y por tanto, ignoran las relaciones causa-efecto que puedan existir. Problemas en el proceso de planificación estratégica y políticas inadecuadas. Existe una estrategia diseñada, la cual presenta insuficiencias en su implementación. Información no significativa para la toma de decisiones en los distintos niveles. De esta forma, una vez planteada la situación problemática, se definió el siguiente problema científico:

¿Cómo elaborar un cuadro de mando integral para la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus centrada en los factores claves de éxito?

El objetivo general de la investigación es: aplicar un procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral en la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus centrada en los factores claves de éxito que relacione la gestión estratégica con la de los procesos.

Los objetivos específicos son:

1. Elaborar un marco teórico conceptual a partir del estudio del estado del arte y la práctica sobre el cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica y los elementos relacionados con su diseño.
2. Seleccionar un procedimiento para la elaboración del cuadro de mando integral en la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para la elaboración de un cuadro de mando integral en la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus.

Para su presentación esta tesis se estructuró de la manera siguiente: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un capítulo I donde se presentan los principales elementos relacionados con el cuadro de mando integral y los principales conceptos relacionados con estos; un capítulo II donde se plasma un procedimiento para el diseño del cuadro de mando integral; y un capítulo III donde se aplica el procedimiento seleccionado en la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus. Además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente capítulo constituye el fundamento metodológico de la investigación siendo su objetivo principal presentar el resultado del estudio bibliográfico realizado sobre la planeación estratégica, la Gestión por procesos, sus principales instrumentos así como los procedimientos para la confección del Cuadro de Mando Integral (CMI), analizando los elementos teóricos que constituyen las bases fundamentales para cumplimentar el objeto de estudio del presente trabajo de diploma. En este sentido se consultó bibliografía especializada y actualizada (que comprende autores de renombre sobre esta materia, así como de prestigiosas organizaciones y publicaciones internacionales) sobre los temas a abordar acorde a lo planificado en el hilo conductor de la figura 1, el cual expone la estrategia seguida para la construcción de este marco teórico referencial.

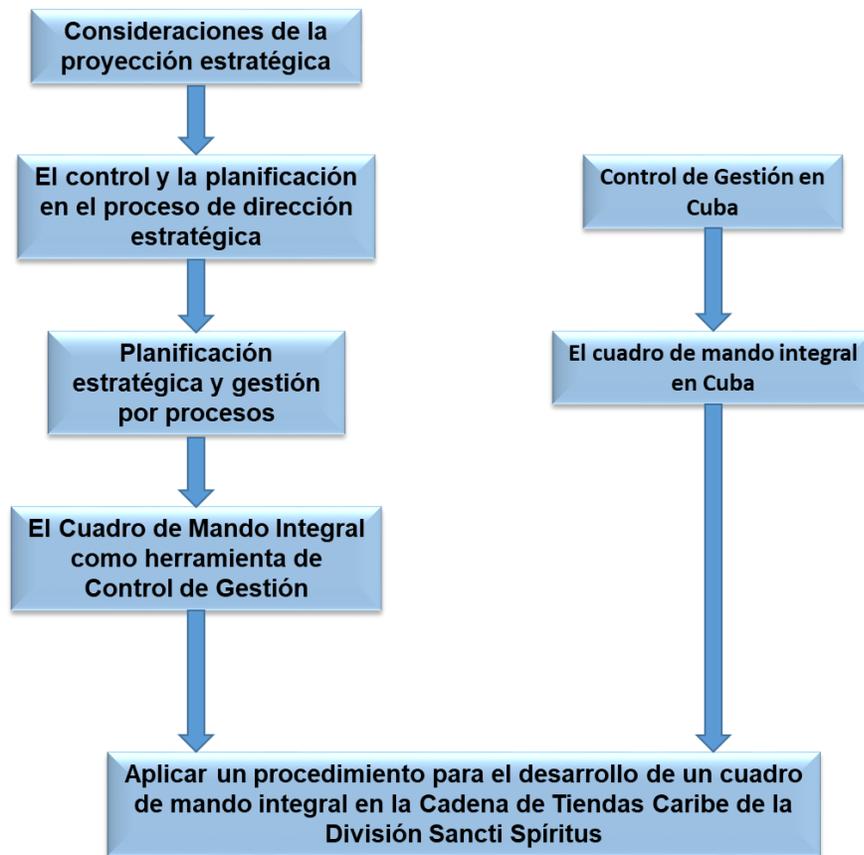


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: (Elaboración propia)

1.2 Consideraciones de la proyección estratégica.

La Proyección estratégica es el proceso flexible e integral, que liderado por la alta dirección da la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos (Hernández, 2000).

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (Cuesta, 2001).

La elaboración de la proyección estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el diagnóstico estratégico, es un proceso de alta complejidad, porque para dirigir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea.

A continuación se expondrán los elementos que conforman el proceso de planeación estratégica.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

Análisis Externo:

Oportunidades: Se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que

pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Amenazas: Constituyen ser limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Análisis Interno: Permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Fortalezas: Constituyen ser los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: Constituyen ser los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Los métodos e instrumentos para la realización del análisis estratégico son muy variados y diversos. Entre ellos se pueden citar:

- Métodos de trabajo en equipo

Generación de ideas

Métodos de expertos

Grupos nominales

- Métodos analíticos
- Métodos estadísticos
- Métodos de interrogación
- Métodos de observación
- Matriz DAFO

1.3. El control y la planificación en el proceso de dirección estratégica

Son numerosos los autores que han reflexionado y escrito sobre el proceso de administración; sin embargo, su contenido, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol en su obra "Administración Industrial y General", publicada en 1961, lo definiera como: "prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar", actividades que están presentes en, prácticamente, todas las organizaciones, siendo el control, el elemento regulador de la gestión empresarial.

Por otra parte, se realizó un análisis de las definiciones de administración, puntos de vista y enfoques de diversos autores (Burbidge 1979; Terry & Rue, 1987; López, 1998; Ivancevich, 1997 y Monks, 1994) entre otros, sobre las funciones de la administración **(ver anexo 1)**, del cual se puede concluir que:

Utilizan términos diferentes para conceptualizar el vocablo administración, como son: dirección, administración y/o gestión; sin que se aprecien diferencias significativas en su contenido, sino que más bien en su esencia se atribuye Gestión suele referirse al corto plazo y al nivel operativo mientras que la administración se asocia al largo plazo y al nivel estratégico.

- Se identifican las funciones básicas de planificar, organizar y controlar. La primera, determina los resultados que ha de lograr la organización; la segunda, especifica cómo se lograrán los resultados planificados y el control, comprueba si se han logrado o no los resultados. Estas funciones básicas se vinculan entre sí mediante la función de liderar (Ivancevich 1997).
- Es posible apreciar una evolución en la forma de ejecutar el proceso de administración: de autoritaria a participativa. Destacándose hoy la necesidad del papel activo y participativo del hombre. (Ishikawa, 1988; Cuesta, 2000).
- Vincular la administración con el proceso de toma de decisiones y la dirección de los miembros de la organización hacia los objetivos marcados (Jordán, 1996), en los tres niveles de la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo (Gaither & Frazier, 2000), donde el tratamiento de la información (bases de datos) es el elemento clave y fundamental para la toma de decisiones (Davenport, 1993).
- Las tendencias actuales enfatizan en dar bienestar a los empleados, considerando la formación y motivación como elementos clave de este proceso

(Deming, 1989; Cuesta, 2001). De igual forma se hace hincapié en la orientación hacia el cliente y la necesidad de cambio para el éxito de la empresa (Ishikawa, 1988; Dueñas, 1989; Porter, 1990; Cuesta, 2000; Hernández, 2000).

- El control, en su planteamiento global como una función de la administración, es una de las tareas que más se ha descuidado, a pesar de representar un elemento clave dentro del proceso de administración, al contribuir de forma decisiva a mejorar las actuaciones de la empresa (Nogueira Rivera, 2002).

En consecuencia, para lograr una gestión eficaz, eficiente, efectiva y por tanto 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. Proporcionando información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización y reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

Existen tantos procedimientos de planeación estratégica como autores se han dedicado a la temática, sin embargo, casi todos coinciden en determinados elementos que no deben de dejar de estar presente en cualquier proceso de formulación. En el caso de las condiciones cubanas la planeación estratégica no es una panacea que resuelve todos los problemas en las organizaciones, estudios realizados revelan las principales insuficiencias del proceso y existen gran coincidencia entre ellos, que las organizaciones se centran en proceso de formulación y dejan a un lado la implementación y el control. Este último es el que garantiza el éxito de la organización en futuro.

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas ya 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 o se definen las estrategias, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección.

En la bibliografía consultada se pueden encontrar diversas definiciones de Control de Gestión (CG), destacándose dentro de ellas:

- Fayol, (1961), "...asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas. Para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en el momento oportuno y vaya seguido de sanciones..."
- Anthony, (1990), "...el CG es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta..."
- Lorino, (1993), "...es necesario controlar no sólo el costo, sino también, el valor. Exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente, haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control..."
- Ivancevich, (1997), "...función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: normas definidas de rendimiento, información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas..."
- Nogueira, (2002), "...conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia ..."

En todas estas definiciones encontramos como aspectos significativos que:

- Inicialmente identificaban el control con la supervisión.
- Es reconocida la relación existente entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora.
- Se destaca la estrecha relación entre el CG y el desarrollo de las estrategias, así como la necesidad de un diagnóstico permanente.

Como podemos observar existe una evolución en las concepciones existentes sobre el control lo que determina que en sentido general, se puede plantear el desarrollo de dos corrientes o tendencias, y así se manifiesta a través de la tabla1.

Tabla 1.1 Comparación entre las tendencias del Control

Tradicional	Moderno
Enfoque retrospectivo.	Enfoque proactivo, orientado al futuro
Búsqueda de problemas.	Análisis de temas estratégicos
Las barreras entre la planificación y el control están claramente definidas	Se integran cada día más la frontera de los procesos de planificación y control
Se basa en términos financieros para el análisis	Se utilizan indicadores financieros y no financieros, con una óptica equilibrada
El objetivo clave es la administración de los costos, dirigido a cumplir normas	El objetivo clave es la administración del valor (relación costo/beneficio) de los productos y/o servicios.
La mejora en los resultados se busca desde una óptica interna	La mejora se busca en factores externos a la empresa, como clientes y competitividad
Enfatiza el logro de los resultados globales	Resalta el papel de cada área y su contribución al logro de los objetivos.
Orientado a las cifras, control de resultados, centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Centrado en factores clave y procesos críticos basados en la estrategia
Poca implicación.	Alta implicación
Intensivo en mano de obra	Intensivo en mano de obra
Información redundante	Automatización de la información y servicios compartidos.

Fuente: Adaptado de (Nogueira, 2001).

De lo cual se concluye que la tendencia clásica o tradicional se caracteriza por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados, orientándose el CG clásico, en cuanto a su contenido, a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, formal y rígido, poniendo su atención en los recursos consumidos, más que en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior (Lorino, 1993).

La Teoría de Control Moderna, se basa en la capacidad de mantener un sistema estable y la habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. Reconociendo el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, la necesidad de disponer de “señales de alarma” que anticipen las desviaciones (Freije & Rodríguez, 1993), la exigencia de un cambio de enfoque de los Sistemas de Control de Gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones.

Es necesario señalar que el control no se reduce a comparar la actuación real con el estándar y que existen los factores que obstaculizan el control, según (Ishikawa, 1988; Amat, 1997; Blanco I, 2000) tales como:

- Se miden resultados, pero no existen objetivos.
- Se definen objetivos, pero no existen medidas para sus realizaciones.
- No existen medidas correctoras por desconocimiento de la influencia que puedan tener los medios de acción disponibles.
- Se conocen los medios de acción pero no existen.
- Excesivo optimismo por parte de los directivos.
- Egocentrismo de los ejecutivos y gerentes.
- Personas con poca visión y cerradas al cambio.
- Diagnóstico ineficiente o ausente.

Del anterior análisis se puede resumir que el CG moderno está caracterizado por:

- Ser realizado por todos los miembros de la organización.
- Ser permanente en el tiempo.
- Estar adaptado a la estrategia, estructura organizativa, recursos humanos, cultura organizativa, control financiero y entorno.
- Evolucionar de un estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico.
- Cambiar de sistemas de dirección informal a otros más formales.
- Pasar de una estructura funcional a otra más integrada.

El control sirve a todos los niveles de la organización, adoptando características específicas en cada uno.

En la actualidad, se reconoce que gerenciar sólo por indicadores financieros es un “suicidio”, porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación, y como consecuencia, las herramientas de CG no deben aplicarse de forma aislada, sino que deben integrarse, adecuándolas a cada situación concreta para lograr el funcionamiento y la evolución de la organización a la que se aplica, lo que supone dos problemas fundamentales: concebir e implantar una base informativa y adaptar las intenciones del control a los hombres y a la organización.

De lo antes expuesto puede concluirse que el CG debe ser:

- 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.

A partir de los modelos estudiados y sobre la base de los requerimientos actuales del CG, se impone la necesidad de implementar un procedimiento para el desarrollo del mismo, que permita conectar el rumbo estratégico con la gestión de sus procesos,

considerando al factor humano como clave del éxito empresarial y sustentado en un sistema informativo que garantice el control proactivo, la realización de diagnósticos de forma periódica y la integración de las herramientas y métodos existentes para la marcha eficaz de la empresa, en función de sus necesidades y especificidades.

La gestión y el control en el nuevo entorno empresarial, tienen que garantizar una actitud orientada hacia los procesos de innovación que asuman los nuevos valores emergentes de esta nueva generación en la era del conocimiento: creatividad, formación, integración, enfoque al proceso y satisfacción plena del cliente (interno y externo).

1.4 Planificación estratégica y gestión por procesos.

Los primeros escritos datan de principios de los sesenta, donde el cambio estructural y la dinamicidad del entorno en dicha década, propio de los países industrializados, justifica la necesidad de una “respuesta sistemática” o “sistema de dirección” para enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno. Estos cambios fueron influyendo en el pensamiento organizativo para configurar el nuevo enfoque. Respuesta que parte de la aceptación de unas ideas que modificaron los sistemas de dirección vigentes, y dar lugar al conocido por “planeación estratégica”. (Bueno, Dalmau y Renau, 1993) Ya en los años 70, se comenzaron a desarrollar los consultores estratégicos. “Boston Consulting Group” (BCG) tuvo un gran impacto en la investigación de problemas de estrategia corporativa y de negocios. Esta situación dio paso a la necesidad de considerar el entorno, en la formulación de estrategias ganadoras, mediante la “planeación estratégica”. Es en la escuela de negocios de Harvard, mediante la aplicación del Modelo FODA3, donde se desarrolló una metodología para la toma de decisiones, que es utilizada con ciertas variaciones hasta la actualidad (Saldías Cerda y Amdalaf Chachur, 2006). Aunque en la literatura especializada sobre el tema se consideran varios los contribuyentes iniciales, los pioneros de mayor influencia fueron los autores (Drucker, 1954), (Selznick, 1957), (Chandler, 1962) y (Ansoff, 1965); al definir la planeación estratégica como un proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro y asignar los recursos que nos lleven a ese fin. Otras

definiciones modernas, como son las de (Domínguez Machuca y colaboradores, 1995), consideran la planeación estratégica como un proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos, que parten de impulsos estructurados, en el que se establecen los objetivos, estrategias y en general los planes globales a largo plazo, normalmente entre 3 y 5 años. Esta actividad es desarrollada por la alta dirección y se ocupa de problemas de gran amplitud. La planeación estratégica reinó en el mundo de la administración empresarial hasta comienzos de los años 80; donde la irrupción contundente de las empresas japonesas en el mercado mundial cambió para siempre el mapa de la gestión de empresas. La planeación estratégica, era demasiado lenta, demasiado rígida para asumir los retos del nuevo orden. El tiempo demostró que, lamentablemente, no bastaba con formular sólo buenas estrategias, sino que era necesaria una adecuada implementación, por lo que aparece la dirección estratégica. Con motivo de la crisis industrial, de finales de los años setenta, el enfoque estratégico experimentó una fuerte revisión metodológica. Es por esa época que se pasa del sistema conocido por planeación estratégica al actual de dirección estratégica. El primero partía de un análisis de "impulsos" estructurados a largo plazo y que requería varios períodos económicos para llevarse a la práctica. Representaba un sistema estructurado, que enfatizaba en la formulación de la estrategia. En cambio, la dirección estratégica se configura como un sistema, donde tan importante como la formulación, es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto, más creativo. Algunas de las principales diferencias entre ambos enfoques se pueden observar en el Tabla 1.2.

Tipo de proceso directivo	Estructurado y previsional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte económico	A largo plazo	A corto, medio y largo plazo
Formulación de la estrategia	Centralizada	Descentralizada y participativa
Estilo de dirección	Tecnocrático	Creativo
Orientación de los cambios	Unidireccionales o técnico económicas	Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno
Carácter del sistema	De planificación	De planificación - acción

Fuente: Bueno Campos; Dalmau y Renau, 1993

De esta manera la dirección estratégica surge para cubrir las deficiencias de la planeación estratégica, donde es una filosofía más que una herramienta, por primera vez se incluye en el uso de la estrategia para el campo empresarial sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control, nutriéndose el primer momento de su proceso (la formulación) de los conceptos y principios de la planeación estratégica. Este proceso es descrito por (Hoffer y Schendel, 1978).

1.4.1. Gestión por procesos

El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos para tener en cuenta sus clientes (Nogueira Rivera, et al., 2004). En Cuba, con la introducción del proceso de perfeccionamiento empresarial, exige y necesita cambiar las formas de gestionar las empresas en el contexto de las condiciones actuales del entorno empresarial, caracterizadas por la escasez de dinero, la necesidad de tiempo, la alta complejidad y las crecientes exigencias de los clientes, potenciar estos retos la necesidad de contar con un sistema de gestión que permita una valoración objetiva de la situación empresarial, posibilite la toma de decisiones gerenciales adecuadas y que sirva de herramienta en la determinación de las desviaciones en los diferentes procesos de la empresa. (Negrín Sosa, 2003)

Varios autores han definido el término “proceso”, dentro de ellos se encuentran: (Amozarrain, 1999): se entiende por proceso una “secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”. (Zaratiegui, 1999): se pueden definir como “secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio; pedidos, datos, especificaciones; más medios, materiales, máquinas, equipos, materias primas,

consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso”. Los autores citados describen cada proceso como la combinación de cinco magnitudes básicas:

- Procesos o actividades
- Entradas (inputs): representa el material o la información que es consumida, o transformada, por el proceso con el objetivo de producir las salidas.
- Controles: reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control. Los más comunes son leyes, decretos, normativas, directrices, procedimientos.
- Mecanismos o recursos para la realización de tareas: aquellos recursos que el proceso necesita y que, generalmente, no son consumidos durante el mismo, por ejemplo: personal cuantitativa y cualitativamente adecuado, máquinas, equipamiento de informática, copadoras, etc.
- Salidas (outputs): material o información resultado del proceso. Cada proceso, para ser considerado como tal, debe tener al menos una salida. La expresión gráfica de un proceso se puede ver en la figura 1.2.

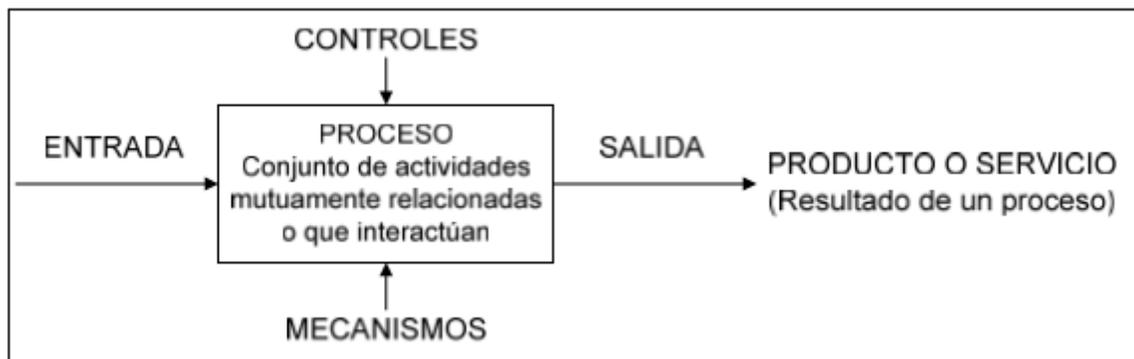


Figura 1.2: Representación esquemática de un proceso. Fuente: (Beltrán, 2003)

Inicialmente, los modelos de gestión adoptaron una visión individualizada de los procesos; luego, con el decursar del tiempo, se les consideró, poco a poco, como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adaptarse al mercado, y dan paso así a la denominada gestión por procesos, donde existe consenso en centrar su estudio a partir de los procesos clave (Nogueira Rivera, et al., 2004). A su vez, (Amozarrain, 1999) define algunos términos relacionados con la gestión por procesos como son:

proceso relevante, proceso clave y subproceso. Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios de la organización. La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave sean aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización. Y una vez que se han identificado todos los procesos de la organización (mapa de procesos), el paso siguiente es definir y documentar cada proceso. (Beltrán, 2003) Asimismo, este enfoque permite llevar a cabo el despliegue de la política y la estrategia de la organización, mediante la identificación de aquellos procesos claves que son esenciales para la consecución de los objetivos globales y, como consecuencia, el cumplimiento de la política y la estrategia. La importancia de la gestión por procesos es claramente evidenciada por (Negrín Sosa, 2003), para quien en el contexto nacional cubano, ante las enormes limitaciones que imponen los escasos recursos financieros disponibles y el no disponer de tecnologías adecuadas en muchas de las empresas, resulta de primera importancia reconocer, que el desempeño eficiente y eficaz de sus procesos resulta un camino necesario para la mejora de las organizaciones y su introducción exitosa en el mercado. Por lo que se hace necesario definir los objetivos estratégicos por cada uno de los procesos identificados en la organización. La gestión por procesos siempre ha estado vinculada como herramienta de la mejora continua pero son escasos los intentos de integrarla a la estrategia empresarial (Medina León, 2010), lo que incide en el alineamiento de la estrategia con los procesos y la gestión de la organización.

1.5. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión

El desarrollo de instrumentos equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros de la organización, sino que cubran las expectativas de información polifacética e interrelacionada que necesitan los directivos para alcanzar los objetivos

estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de la empresa, es una necesidad imperiosa en el sistema empresarial actual, el CMI como máximo exponente del CG en la actualidad, puede ser la respuesta a esta limitación.

El CMI es una metodología flexible y aplicable a todo tipo de organizaciones, siempre que busquen la excelencia, deseen construir ventajas competitivas, requieran mejorar el desempeño y rentabilidad además de incrementar el valor de la empresa, para lo cual simplemente requieren de la decisión y el respaldo incondicional de la alta dirección.

La clave del éxito en la implantación de un CMI, no está en la consecución de determinados resultados en algunas de las variables definidas, sino en el equilibrio óptimo entre los resultados de dichas variables.

Algunos de los beneficios que las Organizaciones obtendrán por la implementación del CMI son:

- Maximizar la rentabilidad y la creación de valor en el tiempo.
- Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Todos los funcionarios saben qué resultados se esperan de cada uno de ellos y cómo dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Contar con información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control.
- Alinear a todos los funcionarios con la filosofía organizacional.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas y controlar la productividad de todas las áreas de la organización.

1.6 Análisis de procedimientos para la implantación de Cuadro de Mando Integral

El CMI es más que un sistema de medición táctica u operativo... "busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia" sirve para "comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos" así como "planificar, establecer objetivos y alinear

las iniciativas estratégicas" dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica, (Kaplan y Norton, 2000).

Esta metodología permite implementar la planificación estratégica organizacional a través de un conjunto de objetivos estratégicos, es decir; facilita una estructura para convertir la estrategia en acción.

Lo que realmente define a este instrumento es que logra traducir la estrategia en un conjunto de indicadores que conllevan al logro exitoso de la misma, (Arellano, 1999).

De forma general, el CMI cumple, dentro del CG según (Machado, 2003), las siguientes funciones:

- Comunicar y explicar el papel de cada uno de los trabajadores de la empresa, lo que favorece la coordinación de esfuerzos.
- Permitir el seguimiento de las actividades mediante la utilización de los indicadores del Cuadro de Mando, por lo que se convierte en un instrumento de control.
- Distinguir los casos en los que se requieren simples ajustes en las actividades de aquellos en los que es necesario cambiar de modelo de negocio e incluso de estrategia.

A los efectos de esta investigación, resultan útiles los estudios desarrollados por Kaplan (1982, 1990, 2000) y (Arellano, 1999) y otros autores que enfocan al CMI desde una óptica de equilibrio en la empresa, que incluya las cuatro perspectivas siguientes:

- La financiera: que incluye las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado.
- La del cliente: que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos.
- La del proceso interno: se reconoce como la que identifica a los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la empresa debe ser excelente para que la estrategia de la misma tenga éxito.
- La de aprendizaje y crecimiento: se relaciona con la infraestructura -personas, sistemas y procedimientos- que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, para favorecer la correcta medida del desempeño de la organización (ver figura 1.3).



Figura 1.3. Perspectivas de un CMI. Fuente: Adaptado de (Kaplan, 2000).

El CMI, permite que la alta dirección controle periódicamente el cumplimiento de las metas planificadas, posibilita tomar acciones preventivas e inmediatas evitando que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

En la bibliografía consultada se encontraron varios procedimientos para aplicar el CMI. Del estudio y análisis de estos y sus fases de implementación, se puede constatar que: El procedimiento de (Amat, 1998), coincide con el modelo de (Kaplan y Norton, 1992) en la cantidad de perspectivas a partir de las cuales se mide la actividad de la empresa, pero en vez de utilizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento utiliza la perspectiva de recursos humanos en un contexto asociado a la cultura empresarial; consta de seis fases; parte de la formulación de la estrategia como patrón de respuesta de la organización a su entorno, sigue con la identificación de los factores clave del éxito, la selección de indicadores de ahí se formula el CMI, se determinan los objetivos para los indicadores y la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos, terminando con la comparación entre el presupuesto y la realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

El procedimiento de (Kaplan y Norton, 1997) constituye el modelo más difundido, este pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

El procedimiento planteado para su implantación, consta de cuatro fases que van desde la elección de la unidad estratégica de negocios y sus vínculos con la empresa, construyendo el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionando y diseñando los indicadores y culminando con la construcción de un plan de implementación.

El procedimiento (AECA, 1998), parte del supuesto de que la empresa tiene definida una estrategia y consta también de seis fases, comenzando con la identificación de los factores clave, se establecen entonces los objetivos para esos factores críticos y se determinan las actividades clave, de ahí se identifican las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias, se selecciona y elige la tecnología y se termina con la determinación de las características de la información.

El procedimiento de (Nogueira, 2002), parte del supuesto de que la empresa haya ejecutado su ejercicio estratégico y su forma de implantación se describe partiendo de la orientación al diseño, a partir de aquí se define la arquitectura del sistema de indicadores, el sistema de información gerencial y se desarrolla un plan de implantación.

A partir de una revisión de las características de los procedimientos estudiados se confeccionó una tabla comparativa **(ver anexo 2)**.

Al analizar la información recopilada en la bibliografía consultada se encontraron varios procedimientos para aplicar el CMI. Los elementos que coinciden en estos procedimientos son los siguientes:

- Caracterización de la organización
- Selección de la unidad de la organización adecuada.
- Capacitación del equipo de trabajo.
- Formulación de la estrategia.
- Factores claves para el éxito.
- Objetivos estratégicos.

- Selección y diseño de indicadores.
- Mapas estratégicos.
- Sistema informativo.
- Vinculación al presupuesto.
- Vinculación a la política de incentivo y despliegue.

El procedimiento elaborado por Fraga (2012) (**ver anexo 3**) logra ajustarse perfectamente a la institución que se analiza y se espera que con su correcta aplicación contribuya a alcanzar los objetivos de la investigación de manera exitosa.

1.7 Control de Gestión en Cuba

El término de CG es relativamente reciente en nuestro país, con el derrumbe del Campo Socialista a inicios de la década de los 90, la escasez de divisas convertibles pasa a ser el problema fundamental, trayendo consigo, la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento externo para reactivar la economía nacional. Por lo que se hizo inminente el hecho de que los directivos de hoy, tienen que elevar las habilidades financieras para la toma de decisiones, ya que de ellas depende en mayor o menor medida, la gestión empresarial, y por lo tanto la manera de alcanzar los niveles de competitividad deseados y el éxito en un futuro próximo.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo en muchas empresas estatales del país, y que tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión, en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, lograr un significativo cambio organizativo en el interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen (Decreto 281/07), mantiene como premisa que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, por lo que se debe potenciar su nivel de eficiencia y autoridad. En las bases del Perfeccionamiento Empresarial (Decreto Ley 334/17) existen 18 subsistemas, de los cuales 4 se encuentran directamente relacionados con el CG: el Subsistema V (Gestión de la Calidad), Subsistema IX (Planificación), Subsistema XII (Control Interno) y el Subsistema XVI (Informativo).

En los lineamientos para el desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial se establecen las pautas adecuadas y la voluntad para su realización en la solución de estos problemas. Asimismo en el mencionado decreto, ya se exige la implementación de

“cuadros de información” que contengan los datos en un momento dado, su evolución progresiva y evolutiva, así como elementos de comparación en el tiempo.

Lo expuesto evidencia la necesidad de otorgarle a la función de control el papel que realmente le corresponde y debe ocupar en la gestión empresarial de cualquier organización. Asimismo, los trabajos investigativos desarrollados en la práctica empresarial cubana, evidencian como principales limitaciones que:

- El control se realiza a posteriori, basado en mecanismos contables financieros y sin controlar integralmente los procesos.
- Inexistencia de un sistema informativo que permita integrar herramientas de CG, de manera que resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.
- Falta de vínculo entre el CG Estratégico (dimensión financiera) y la gestión de los procesos de la empresa.
- Las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y por tanto, no existe integración entre ellas.
- Los directivos no centran la atención en los factores claves y por tanto, ignoran las relaciones causa-efecto que puedan existir.

Las empresas cubanas que han sido seleccionadas para aplicar el Perfeccionamiento Empresarial como vía para lograr ventajas competitivas cada vez más amplias, son muy receptivas a la aplicación del CG basado en el CMI.

1.8 El cuadro de mando integral en Cuba

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

En 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y, a partir del año 1997, se estableció, como política de estado, la utilización de la dirección estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. Surge, además, el modelo de perfeccionamiento empresarial, encaminado a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía, incluyendo recientemente entre sus bases, la aplicación

del CMI como un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a las organizaciones cubanas a un nuevo estadio.

Con estos antecedentes, se comienzan a desarrollar esfuerzos de investigación interesantes por varios autores en esta área. Ejemplo de lo anterior, es la aplicación de esta metodología de alineación estratégica en el GET Varadero (Nogueira, 2002), la empresa Cuba Petróleos (CUPET) y SEPSA Cienfuegos (Soler, 2003), INTERMAR Cienfuegos (Soler, 2003), Centro de Estudios Contables, Financieros y del Seguro (CECOFIS) (Valdés Ortega y Piloto Martínez, 2005), así como los hoteles: Meliá Las Américas (Fernández Cladera, 2008), Sandals Royal Hicacos (Regueira Lezcano, 2008) y muchos otros. En general, la aplicación del cuadro de mando integral en las entidades cubanas:

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

Resulta importante destacar que en el Decreto Ley 334 (2017) Nuevas bases generales del perfeccionamiento empresarial exige para el sistema informativo de una organización implementar cuadros de mando donde se sintetice el flujo de información de la entidad, áreas de regulación y control y unidades empresariales de base, que permitan a los diferentes escalones de mando de la estructura organizativa, apreciar a

simple vista la realización de los objetivos programados y cumplidos de los indicadores seleccionados.

Conclusiones parciales

- El estudio de la literatura científica consultada reveló la importancia y contextualización del cuadro de mando integral, ya que ayuda a una organización a clarificar sus objetivos de largo plazo, comunicarlos a toda la empresa y traducirlos en acciones concretas, de forma tal que se superen las principales insuficiencias de la estrategia.
- El cuadro de mando integral se encuentra vinculado con la planeación estratégica desde su concepción pero son escaso los intentos de vincular la estrategia con la gestión por procesos.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

2.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo principal dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de esta investigación. En base a esto se elabora un procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral (CMI) en Tiendas Caribe División Sancti Spíritus.

2.2. Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral

De los procedimientos estudiados y citados en el capítulo I para la implementación de un cuadro de mando integral se decidió adecuar el procedimiento propuesto por Fraga (2012). Las adecuaciones realizadas se muestran en la figura a continuación.



Figura 2.1 Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral Fuente: Fraga, 2012

El procedimiento final consta de tres etapas y ocho pasos. El mismo parte del supuesto de que la empresa haya realizado su ejercicio estratégico, como es el caso que esta investigación ocupa. A continuación se fundamenta cada paso del procedimiento propuesto de forma que pueda servir su aplicación para referencia en próximas investigaciones.

2.3 Fase I. Diagnóstico de la organización

Esta fase inicia con la formación del equipo de trabajo, le sigue un diagnóstico situacional donde se confecciona la matriz DAFO y finalmente se analiza la situación actual de la entidad con la misión y visión que presenta con el objetivo de establecer una estrategia empresarial. Resulta necesario e importante para cualquier organización conocer el punto de partida para “trazar el camino” hacia donde se quiere llegar. En tal sentido se propone un diagnóstico permanente que revise el entorno en el que se mueve la organización. A partir de este diagnóstico fijar el rumbo estratégico a seguir.

2.3.1 Formación del equipo de trabajo

Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que experto no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias (Medina, Nogueira, Medina, García, & Hernández, 2008).

Sobre la base de los criterios expuestos para la formación de grupos de trabajo con pretensiones similares según autores como (Nogueira, 2002), Negrin (2003) y Hernández (2010) recomiendan que el equipo deba:

- Estar integrado por un grupo de 7 a 15 personas.
- Estar conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con personas que posean conocimientos de dirección.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Nombrar a un miembro de la dirección como coordinador del equipo de trabajo.
- Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se utiliza el Método de selección de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003), para su desarrollo se aplica una encuesta que permite realizar un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos dos elementos se determinan finalmente los integrantes del equipo de trabajo. A continuación, se describen cada uno de los pasos que son necesarios llevar a cabo para aplicar el método que se propone utilizar.

Paso 1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

Paso 2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, a través de los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia.

Se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema. En tabla 2.1 se muestra el resumen de la información obtenida, la cual permite calcular el coeficiente de conocimiento o información (Kc), según la expresión 2.1.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
...										
15										

Tabla 2.1: Resumen de la encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento.

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

$$K_{cj} = n_j(0,1) \quad (2.1)$$

Donde:

K_{cj}: Coeficiente de conocimiento o información del experto “j”

n_j: Rango seleccionado por el experto “j”

Paso 3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, marcando con una X el nivel que posean. Esta pregunta se muestra en la tabla 2.2.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Tabla 2.2: Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación. Fuente: Adaptado de Hurtado de Mendoza (2003) por Medina et al. (2008).

En este paso se determinan los elementos de mayor influencia, las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón, la cual se relacionan en la tabla 2.3.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Tabla 2.3: Tabla patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar. Fuente: Medina et al. (2008).

Paso 4. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (K_a) de cada experto utilizando, por la expresión 2.2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^7 n_i \quad (2.2)$$

Donde:

K_{aj}: Coeficiente de argumentación del experto “j”

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 6)

A partir de los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a), se obtiene el valor del coeficiente de competencia (K) de cada experto. Este coeficiente (K) se determina por la expresión 2.3.

$$K_j = 0,5 * (K_c + K_a) \quad (2.3)$$

Donde:

K_j: Coeficiente de competencia del experto “j”

K_c: Coeficiente de conocimiento

K_a: Coeficiente de argumentación

Paso 5. Determinación y valoración del coeficiente de competencia (K)

Luego de realizar los cálculos los resultados se valoran en la escala siguiente:

0,8 < K < 1,0 ----- Coeficiente de competencia alto

0,5 < K < 0,8 ----- Coeficiente de competencia medio

K < 0,5 ----- Coeficiente de competencia bajo

Paso 6. Selección de expertos

El número de expertos necesarios, se calcula por la expresión 2.4. Se seleccionan los de mayor coeficiente de competencia.

$$n = \frac{p * (1-p) * k}{d^2} \quad (2.4)$$

Donde:

$$k = (Z_{\alpha/2})^2$$

Z_{α/2}: percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza (1-α). Los valores más utilizados en la tabla 2.4.

d²: error admisible en la estimación, es decir, cuanto estoy dispuesto a desviarme del valor real que se está estimando, puede oscilar entre (0,05 – 0,10), incluso puede tomar valores menores a 0,05, todo depende de los recursos con que cuente el investigador.

p: es la proporción estimada que está relacionada con la variabilidad de la población, p = 0,5 significa que existe la mayor variabilidad en las opiniones, o es un tema nuevo

donde no se conoce nada al respecto, con este valor se obtiene el resultado más alto de la multiplicación de $p(1-p) = 0,25$, con lo que obtenemos el tamaño óptimo de muestra.

$p*(1-p)$ se obtiene de la distribución Binomial.

Nivel de confianza (%)	α	$Z_{\alpha/2}$	Valor de K
99	0,01	2,58	6,6564
95	0,05	1,96	3,8416
90	0,10	1,64	2,6896

Tabla 2.4: Valores de K según el nivel de confianza. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Después se seleccionan los expertos necesarios basándose en el número calculado y escogiéndose aquellos de mayor coeficiente de competencia, quedando definido finalmente el grupo de trabajo.

2.3.2 Diagnóstico estratégico

Para la realización del diagnóstico es necesario analizar la situación del entorno de la entidad. El análisis del entorno permite estudiar las áreas, próximas y remotas, que pueden afectar a la organización; se trata, en cierta manera, de detectar las “pistas del cambio”, dado que el fenómeno del cambio, su aceleración constante y su fluctuación permanente, es el que provoca la aparición de los problemas, oportunidades y riesgos, los cuales pueden convertir en fracaso cualquier plan bien estructurado.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del entorno del sistema objeto, conocido también como ambiente, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales se denominan oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

Las oportunidades se tratan de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que

pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Las amenazas son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Para la realización del diagnóstico es necesario analizar la situación en la organización. El análisis de la organización o interno comprende el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización, la interioridad de todas sus áreas, de su sistema de gestión y de sus resultados. Asimismo, el líder debe estar comprometido con esta estructura de cambio permanente, pues de lo contrario se corre el riesgo de elaborar estructuras rígidas que no pueden alcanzar sus objetivos.

El análisis interno permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Las fortalezas son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Las debilidades son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión. La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

En el momento de confeccionar el análisis interno se trabaja con el equipo de trabajo que realiza el análisis. Se obtiene de los miembros del equipo lo bueno (fortalezas) y lo malo (debilidades) que ven en la organización.

A partir de los resultados se confecciona las cuatro categorías de la DAFO. Estas se estructuran en una matriz con cuatro cuadrantes como se muestran en la figura a continuación:

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O _x	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A _x	Σ
F ₁											
F ₂											
F ₃											
F ₄											
F _x											
D ₁											
D ₂											
D ₃											
D ₄											
D _x											
Σ											

Tabla 2.5 Matriz DAFO Fuente: (Hurtado de Mendoza, 2003)

Definidas las cuatro categorías de la matriz DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), por el equipo de trabajo y ponderadas, queda como resultados los seis elementos más importantes en cada categoría, se construye la misma.

Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas actúan en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo. Para el análisis de los cuatro cuadrantes de la matriz se realizan las siguientes preguntas y se da un valor entre uno o tres a cada celda:

- ¿La fortaleza x puede aprovechar la oportunidad y? (Cuadrante I)
- ¿La fortaleza x puede atenuar la amenaza y? (Cuadrante II)
- ¿La debilidad x impide aprovechar la oportunidad y? (Cuadrante III)
- ¿La debilidad x impide atenuar la amenaza y? (Cuadrante IV)

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

2.3.3 Rediseño de la estrategia empresarial

Después de tener confeccionado el análisis estratégico y conocer bien la situación de la empresa, para lograr alinear el análisis realizado con las exigencias actuales del

sistema empresarial cubano, corresponde realizar el rediseño de la estrategia empresarial que comienza de fijar el rumbo estratégico, los procesos, los objetivos estratégicos y factores claves de éxito para el próximo año.

En este paso es necesario fijar el rumbo estratégico de la organización, con todas sus variables de salida: visión, misión, valores, estrategias, objetivos y políticas.

La **misión** sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización, se esboza en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la ventaja competitiva de la organización que caracteriza. (García, 2006; Campbell; Yeung, 1991; Guerrero; Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrisey, 1993, 1995; Prahalad; Doz, 1987).

La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la organización de manera que todo lo que se decida puedan ser puesto a prueba en su compatibilidad con la misión de la organización. La misión se refiere al estado en que debe operar la propia organización como sistema en aras de alcanzar la visión que se ha propuesto conseguir.

En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de misión deberá ser revisada una vez alcanzada la visión de la organización.

La misión debe transmitir los valores esenciales de la organización en su conjunto, traducidos en modos de actuar para poder concretar la visión.

La **visión**, por su parte, debe ser compartida con toda la organización para lograr el compromiso y entusiasmo de los trabajadores. Habitualmente, las empresas consiguen unos resultados por encima del promedio de su sector a través de la creación de ventajas competitivas duraderas, las que a su vez nacen, fundamentalmente, del valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes y se logran a través de la aplicación de una determinada estrategia.

La visión brinda una imagen del futuro que se quiere o se aspira crear para la organización y tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Se considera que una buena visión debe ser compartida por los miembros de la organización, constituir un acto creativo que vislumbre el futuro, contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización, en las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales, provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado, fomentar el compromiso con el futuro y ser motivadora y retadora para el colectivo.

Procedimiento para elaboración de la misión y la visión

1. Iniciación y atención por la alta dirección.
2. Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
3. Preparación del equipo en su conceptualización.
4. Elaboración de la expresión de la misión o visión.
5. Revisión y retroalimentación.
6. Aprobación y compromiso.

En la medida en que su empresa se transforme, será necesario revisar la declaración de la misión y la visión, de manera que ésta siempre acompañe sus metas.

Considere una evaluación anual de la declaración, con el mismo criterio con que usted acostumbra a evaluar el desempeño individual de sus empleados, y verifique si ella todavía se corresponde con los valores que dirigen a su empresa.

Su declaración será solamente un pedazo de papel, a menos que usted haga algo para darle vida. Trabaje con sus colaboradores para que, sistemáticamente, haya un nexo

entre la declaración de visión y sus tareas diarias. Considere cómo la visión se ajusta a las descripciones de trabajo de su empresa, a las prácticas de contratación, al desarrollo de los productos, programas de entrenamiento y a otros aspectos de su negocio. Si éstos no fueran compatibles con la visión, considere los cambios a realizar. Los **valores** compartidos juegan un papel muy importante en la estrategia empresarial. En el pasado, los líderes no tenían que rendir cuenta a sus subordinados; tampoco necesitaban revelar sus principios. Solamente respondían ante sus superiores. Hoy, las organizaciones de calidad tienen valores claramente expresados que definen la conducta deseada, la ética y las metas.

Cuando los valores están claramente expresados y compartidos sirven como fuerza unificadora que dirige la energía creadora del hombre hacia el esfuerzo productivo. Los “valores compartidos” son los enunciados esenciales profundamente creíbles en la realización de la misión y la visión o propósito de toda la organización y están formados por aquellos “valores básicos” que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización, deben servir como mecanismo de autocontrol y cause estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de misión y la visión.

2.4 Fase II. Integración de la gestión por procesos

El objetivo de este paso es integrar dentro de la estrategia empresarial, la gestión por procesos a partir de la cual se definen los procesos de la organización y se integran a los objetivos estratégicos de los procesos en caso de que no estén diseñados en la entidad.

2.4.1 Áreas de Resultados Clave

Las áreas de resultado clave (ARC) constituyen ser 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.

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa (Amat, 1997).

Dentro de las estrategias, el modelo de negocio constituye el componente del concepto de negocio de la organización. Permite el seguimiento de los elementos claves de la estrategia. Es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio:

- Medidas financieras: Presentan los resultados de acciones ya tomadas.
- Medidas operacionales: Satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejora.

A modo de conclusión, se refiere que la implementación de la estrategia constituye un proceso complejo que implica transformaciones en las habilidades, aptitudes y estructura que necesita del apoyo y la participación de todos para su cumplimiento efectivo. Entre los factores que deben considerarse para su implementación se encuentran (Machado, 2002):

1. Conocimiento y comprensión de la misión, la visión y los valores compartidos por todo el personal de la organización.
2. Retroalimentación estratégica, de cómo cada área, departamento, persona desde su puesto, está contribuyendo a alcanzar el resultado previsto.
3. Establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, reflejado en la existencia de indicadores financieros y no financieros.

Las Áreas de Resultados Claves que son aquellas áreas o líneas de trabajo dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Estas permiten concentrar los esfuerzos y recursos de la organización en aquellas áreas realmente estratégicas. Por otra parte facilitan el control de la marcha de la estrategia al clasificar los objetivos y acciones.

Las características de las áreas de resultados claves se muestran a continuación

- Pueden estar relacionadas con las áreas o procesos claves aunque no tienen necesariamente por qué coincidir con ellos.
- No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización. Recuérdese que lo estratégico siempre es poco, y que su efectividad radica en concentrar esfuerzos en lo más importante.
- Debe nombrarse un jefe de Área de Resultados Claves.

- En el mejor de los casos, el diseño de la estructura organizacional debería responder a las Áreas de Resultados Claves.

Los objetivos estratégicos constituyen el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989). Es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos. Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y presupuesto que se asigna.

La planificación estratégica proporciona un esquema mental claro en el que situar las decisiones que se vayan a tomar, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro. Las empresas suelen estar organizadas para detectar los cambios que ellas mismas esperan, por ello suelen disponer de estrategias de contingencia adaptadas a distintos escenarios futuros; pero los cambios que suelen hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas.

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo. Los criterios de medidas permiten la precisión y evaluación de los objetivos, facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos y su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación. Los criterios de medidas deben:

- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Ser claros y precisos.
- Concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en sí.

- No deben incluirse 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.

2.4.2 Identificación de procesos

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos. Por lo tanto, en esta etapa se recogerá una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa (Amozarrain, 1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

En caso de que no existan se identifican los posibles procesos. Es de vital importancia la identificación y clasificación de los procesos, con especial interés en los denominados operativos para la organización, debido a que estos inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la misma.

Para captar la información necesaria, identificar y luego confeccionar el listado de los procesos de la empresa, pueden emplearse diferentes métodos en función de las características de sus procesos y del tipo de información a revelar; uno de los más utilizados es el denominado “Tormenta de ideas” (Brainstorming), porque contribuye a la mejora de la entidad, involucrando directamente al personal con la organización.

En el desarrollo de esta dinámica de grupo se les pide a los participantes que los procesos identificados sean denominados con nombres sencillos y representativos de los conceptos y actividades incluidas en estos.

Una forma sencilla de identificar los procesos propios, que puede facilitar el estudio, es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se ubica la empresa, y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno de los procesos existentes en la organización objeto de estudio.

Luego de identificar y relacionar cada uno de los procesos se clasifican en estratégicos, operativos y de apoyo, teniendo en cuenta la opinión de los expertos referida a los procesos identificados y haberse establecido previamente un consenso entre la opinión de cada uno de los expertos. La organización analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos.

Una vez clasificados los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará fundamentalmente en el grupo de los procesos operativos. Los procesos operativos son los de mayor peso en la organización, relacionados directamente con la producción, el servicio al cliente y el resultado final.

El resultado de esto es el mapa de procesos que consiste en un esquema gráfico, que representa los distintos procesos de la organización, los agrupa y ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión. El mapa de procesos muestra la relación e interacción que existe entre los procesos.

2.4.3 Factores claves de éxito

El concepto de factores clave del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica.

Los factores clave del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que esto resulte pertinente.

Los procesos operativos (realización o ejecución) para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del

sistema a controlar, van desde la situación financiera, que pasa por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

A partir de los procesos y áreas claves se establecen los factores claves del éxito.

Los factores claves de éxito son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el precio de venta, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos.

2.5 Fase III. Despliegue del cuadro de mando integral

Después de definir el rumbo estratégico, se logra un alineamiento entre la estrategia empresarial, el desempeño de la organización y las características actuales del sistema empresarial cubano se comienza a conformar el cuadro de mando integral.

2.5.1 Confección del mapa estratégico

Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la empresa que deben llevar a los resultados estratégicos deseados.

Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia. En este sentido esta tarea consiste en la confección del mapa estratégico a partir de la alineación realizada, para establecer las relaciones entre las diferentes acciones a realizar según las perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

Los mapas de estrategia son la interfaz entre la estrategia y el CMI. Así pues, tenemos el siguiente esquema:

1. Estrategia: misión, visión, valores.
2. Mapa de la estrategia de la organización.
3. CMI: objetivos y supervisión.

El mapa de la estrategia conecta conceptualmente los objetivos de alto nivel de la organización (misión, visión y valores) con pasos que cada empleado debe dar. Según

Kaplan y Norton los mapas de estrategia permitirán hacer un balance entre todas las formas de competencia en las que una organización se ve involucrada:

1. Invertir en bienes intangibles que generen un crecimiento a largo plazo de los ingresos o concentrarse en reducir costos activamente para mejorar los resultados a corto plazo.
2. Cómo diferenciarnos de la competencia, que normalmente supone la aplicación de uno de los cuatro métodos antes mencionados.
3. En qué proceso interno concentrarse y mejorar, y cuál subcontractar.
4. Cómo balancear la asignación de recursos entre los diferentes procesos internos, de modo que los diversos beneficios sean recibidos en momentos distintos.
5. Cómo sincronizar todo lo que haga la compañía, de modo que los esfuerzos de un departamento no tengan un impacto negativo en otro departamento.
6. Cómo tomar buenas decisiones gerenciales acerca de la inversión en bienes intangibles.

El mapa de la estrategia puede ser utilizado dinámicamente para crear un plan de acción. La combinación del mapa de la estrategia y el CMI depende de seis pasos:

1. Establecer y determinar los objetivos financieros, medidas y objetivos: determine el nivel de crecimiento a largo plazo y las mejoras en la productividad a corto plazo que obtendrá al lograr los objetivos.
2. Conciliar su propuesta de valor actual: identificar los segmentos de clientes con los que actualmente cuenta, clarificar la propuesta de valor en vigencia, seleccionar las medidas y conciliar las necesidades del cliente con los resultados financieros requeridos. Además, es posible reformular la propuesta de valor, que depende del nivel de crecimiento al que se aspire.
3. Establecer un cronograma: los resultados financieros requeridos serán obtenidos tan rápido como sea posible anticipar los nuevos procesos y asuntos internos. De este modo, será posible determinar qué objetivos podrán ser logrados, y cuáles necesitan ser aún ajustados.
4. Identificar los asuntos estratégicos fundamentales: aquellos procesos internos que tendrán el mayor impacto en la propuesta de valor para el cliente. Es preciso establecer medidas y objetivos para cada asunto por separado. Asimismo, es de

suma importancia subrayar qué procesos internos impulsan a los objetivos, y crear objetivos y medidas interconectados.

5. Identificar y alinear los bienes intangibles: evaluar el nivel de disposición estratégica de cada bien intangible. Luego se establecen objetivos para incrementar el nivel de disposición de cada bien por separado.

6. Especificar y financiar las iniciativas estratégicas requeridas para ejecutar la estrategia: de modo que haya claridad en cuanto al nivel y la fuente del financiamiento requerido.

Los factores clave para la consecución de los objetivos estratégicos de cada perspectiva y, por consiguiente, de la empresa; así como las relaciones causa-efecto entre ellos y un listado de los indicadores potenciales para medir la evaluación o consecución de cada factor clave. Según Kaplan y Norton (2002) para diseñar una Mapa Estratégico es necesario:

1. Definir, en la perspectiva Financiera, la forma en que se van a equilibrar las dos estrategias posibles a seguir: la de crecimiento y la de productividad.

2. Definir, en la perspectiva de Clientes, el o los segmentos de clientes en que la empresa piensa competir, así como la propuesta de valor que piensa brindar a dichos clientes. Para definir una propuesta de valor atractiva, para el segmento de clientes seleccionado, resulta de mucha utilidad identificar qué características del servicio el cliente valora.

Esta información puede obtenerse de diversas fuentes: mediante información de retorno, o sea comentarios, quejas, sugerencias; también a través de encuestas, grupos focales, entrevistas, que tomen en cuenta el criterio del personal de primera línea, etc. En la presente investigación se aplicará con este fin el procesamiento de encuestas a clientes.

3. La perspectiva del proceso interno identifica los pocos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia. Se mencionan cuatro grupos de procesos para gestionar la estrategia:

- Gestión de operaciones: Procesos que producen y entregan productos y servicios. o Gestión de clientes: procesos que aumentan el valor al cliente.
- Gestión de la innovación: procesos que crean nuevos productos y servicios.

- Gestión regulatoria y social: procesos que mejoran la comunidad y el ambiente.

Toda organización debe proponerse objetivos en todos los grupos, pero evidentemente cada uno de ellos adquiere mayor o menor importancia en dependencia de la estrategia planteada. Por ejemplo, en excelencia operativa, la gestión de operaciones será vital para su logro. Por otra parte, si es una estrategia de intimidad con el cliente o solución total, será los procesos de gestión de clientes a los que se les prestará mayor atención; y, por último, en liderazgo de productos serán los procesos de innovación los que requerirán mayor atención.

4. La perspectiva de formación y crecimiento destaca la función de alineamiento de los activos intangibles de la empresa con su estrategia (Kaplan y Norton, 2002). En la misma se determinarán los objetivos relacionados con el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional, tres componentes de activos intangibles esenciales para implantar cualquier estrategia. Según las decisiones que se hayan tomado en las perspectivas anteriores implicará un mayor esfuerzo en uno u otro de los capitales.

2.5.2 Confección del cuadro de mando integral.

Con el CMI se obtiene una herramienta mediante la cual se puede medir y evaluar la gestión empresarial; tener una visión global de la organización, y apoya el proceso de toma de decisiones.

El CMI es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en diferentes perspectivas a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto.

Kaplan y Norton proponen en la confección del CMI la utilización de cuatro perspectivas que en su conjunto engloban la organización: financiera, clientes, procesos internos, y formación y desarrollo. Se puede comenzar a trabajar durante el montaje de las perspectivas desde estas cuatro propuestas pero, a partir de las interioridades de cada empresa, se puede trabajar en nuevas perspectivas que estén acordes a las características de la empresa.

➤ Perspectiva financiera: ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

➤ Perspectiva del cliente: los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

➤ La perspectiva de los procesos internos: Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
- Los objetivos los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se lleven a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito, la segunda novedad de este enfoque es que incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno
- La organización crea valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

➤ La perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo. La formación y el

crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización.

El CMI es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo. Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la organización, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas. Lo que se requiere hoy día es que las empresas establezcan indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada.

A pesar que la propuesta inicial de las cuatro perspectivas abarca toda la organización, a partir de las características de la misma, se debe adecuar las perspectivas a las condiciones de la empresa donde se vaya a aplicar, para buscar una mejor reestructuración de las mismas.

Los indicadores de gestión, son una herramienta que ayuda a los directivos de las organizaciones para mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, para lograr un aumento de la productividad, o que no se mide no se puede mejorar.

Diseño del sistema de indicadores: de la identificación de los factores claves de éxito, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Para establecer un indicador deben considerarse los elementos mínimos que lo integran: Nombre: Es su identificación, la cual debe ser concreto y apuntar a un determinado objetivo.

Forma de cálculo: Si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática. Unidad: indica el valor en que se expresa el indicador

Glosario: Especifica los factores que se relacionan con el indicador.

Todos los CMI utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias.

Estos indicadores de resultados están relacionados con la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular.

Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se propone en práctica con éxito.

Un excelente CMI deberá poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efectos) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio. En general el CMI debe contar la historia de las estrategias de la unidad de negocio, que vincule los indicadores inductores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto.

Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían hacer para crear valor en el futuro.

Los indicadores de resultados sin los inductores de la actuación crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzar los resultados y pueden conducir a unas acciones poco óptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo.

Como resultado de esta etapa se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, sin sobrepasar la cifra

de los 25 indicadores (Amat, 1998; Kaplan, 1999) para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular.

En este punto, se debe confeccionar un manual que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas, el cual debe incluir aspectos importantes de los indicadores, como la forma de cálculo, el objetivo que persigue, y a partir de donde se fijaron los resultados esperados, para esto se debe tener en cuenta:

- **Perspectiva:** se debe identificar a que perspectiva pertenece el indicador, trabajar en una hoja diferente para cada perspectiva o insertar una columna en la que se inserta la perspectiva.
- **Objetivo:** es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo de la organización al que tributa.
- **Forma de cálculo:** generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidad de medida:** la manera como se expresa el valor de determinado indicador, está dada por las unidades de medidas, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Niveles de referencia:** el nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador, lo cual servirá para compararlo con el estado actual; se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:
 - Las metas concebidas.
 - El mejoramiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
 - El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.
 - El valor del mismo indicador con respecto al sector que pertenece la organización.
 - El valor del indicador con respecto a la competencia.

- Proceso: identificar a que proceso pertenece el indicador.
- Responsabilidad: cada indicador pertenece a un proceso el cual tiene un responsable que responde por él, pero dentro del mismo debe existir una persona responsabilizada del indicador, de llevar su valor y actualizarlo cada vez que le corresponda.
- Periodicidad: se señala en que frecuencia es necesario actualizar el indicador. Todos los indicadores no se necesitan diariamente, podemos actualizar los indicadores diario, semanal, quincenal, mensual o trimestral.
- Fecha de entrada: fecha en que entra el indicador al CMI.
- Fecha de salida: fecha cuando se decide eliminar del CMI el indicador.

Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización. Es necesaria la confección del manual por la dinámica con que trabaja el CMI.

Los indicadores que se definen no son permanentes, son utilizados durante los períodos de tiempo que sea necesario medir su desempeño, considerar que existe el momento en que el indicador deja de carecer de importancia por sus resultados y no sea necesario trabajarlo.

Al igual, en un período determinado pasa a ocupar un nivel de importancia superior un objetivo determinado que necesitamos controlar y se debe incluir nuevos indicadores en el CMI para la medición de sus resultados.

Al confeccionar un manual de indicadores se guarda un historial de los indicadores utilizados en otros períodos, al tener los indicadores establecidos, en un momento determinado podemos evaluar nuevamente la entrada en ellos al CMI.

2.5.3 implementación y control

Después de definir el CMI, se trabaja en su implementación, la cual parte de la confección del sistema de información gerencial que sirva a la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos con la confección de la herramienta, el sistema de comunicación y capacitación para quienes van a trabajar con él y el análisis de las desviaciones y acciones correctivas necesarias en su desempeño.

En el diseño del sistema de información la entidad en cuestión se utilizará medios para comunicar los resultados obtenidos a través del CMI como sistema de información, medidor y retroalimentación en la empresa.

El CMI, aunque, normalmente, va dirigido a la dirección de la unidad de negocios donde se implemente, deberá ser compartido con todos los trabajadores de la organización, que puede ser a través de CMI simplificado.

En consecuencia, su elaboración implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal, pues todas las etapas representan un proceso educativo muy valioso para todos los niveles.

A medida que la organización avanza hacia la consecución de sus objetivos, se debe chequear su progreso contra los resultados esperados y realizar los ajustes necesarios. La función de control consiste en la medición del progreso y su comparación con el resultado esperado para que, en caso de que difieran, se tomen las acciones necesarias. La función de control se puede dividir en las siguientes acciones: establecer estándares de desempeño, realizar el seguimiento del progreso actual, comparar los resultados con los estándares establecidos; y si hubiera variaciones, determinar las causas y tomar acciones correctivas.

Una vez que se ha realizado la planificación y se han implementado las acciones que se debían realizar para cumplir el plan, se debe iniciar la verificación, que consiste en medir los resultados y compararlos con los estándares definidos y esperados. Si fuera necesario, se deberían definir las acciones necesarias para corregir las desviaciones y ponerlas en marcha.

Esta secuencia de pasos se puede aplicar de forma continua. El elemento final de la función de control es la acción correctiva que debe realizarse cuando la diferencia entre los objetivos y los resultados es mayor de lo esperado.

De forma general se puede decir que para realizar el control del funcionamiento de la organización, el cual viene dado por el resultado de los indicadores definidos, se debe verificar el valor alcanzado por cada indicador, y mediante un análisis por parte de la dirección de la organización, realizar un proceso de toma de medidas encaminadas a evitar que continúen manifestándose los resultados no deseados.

Si existieran desviaciones con respecto a las metas establecidas para algún indicador, la dirección debe reunirse con los responsables de los indicadores y tomar las acciones pertinentes para el cumplimiento de los valores fijados.

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

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

El objetivo de este paso consiste en someter a una discusión en el equipo de dirección de la organización de las categorías básicas de la estrategia. En este análisis se promueve el intercambio sobre:

- Los criterios de valor que se generan al cliente.
- Grado de desagregación y conocimiento de la estrategia en los miembros de la organización.
- Si están o no expresados en la actual misión y visión los principales valores de la organización.

Es importante considerar que la organización posea una estrategia coherente, basada en la dirección por objetivos. Sin una base estratégica sólida, lo que se haría en el cuadro de mando integral es la suma de un conjunto de indicadores financieros y no financieros relacionados con la organización.

El cuadro de mando integral, es parte de un enfoque integrado de gestión que proporciona medios y medidas reactivas y proactivas para alcanzar el éxito en una organización. Al enfocarse en la misión, visión y valores de una organización, se pretende la articulación de la proyección con la ejecución, es decir, buscar a través del análisis de las relaciones causa efecto, la traducción de la estrategia a la realidad de la gestión, y así compulsar a cambios de comportamiento en la organización.

El cuadro de mando integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución a través del empleo de indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del cuadro de mando integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución para definir objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización y conseguir así alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa -efecto de la estrategia.

El resultado final de este paso es la búsqueda de consenso en el equipo directivo de los principales propósitos estratégicos de la organización, la identificación clara de que necesitan los clientes, las principales estrategias para dar respuesta a esta realidad y como se genera valor en función de las expectativas de los clientes.

Conclusiones parciales

El procedimiento propuesto para el desarrollo del cuadro de mando integral integra la gestión por procesos desde la etapa de rediseño de la estrategia empresarial. El procedimiento propuesto es aplicable de forma general a la organización objeto de estudio y otras.

La aplicación práctica de este procedimiento brindará la posibilidad a la dirección de la organización, no solo de tener una visión general de su funcionamiento, sino también de realizar el control de los resultados del mismo, y encontrar las causas del incumplimiento de las metas establecidas.

Se evidencia la necesidad de dar seguimiento constante, con una retroalimentación permanente, sobre todo el proceso luego de la evaluación de los indicadores y la elaboración del plan de acción, para lograr la mejora continua de los servicios.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA CADENA DE TIENDAS CARIBE DIVISION SANCTI SPIRITUS

El objetivo del capítulo es aplicar de forma parcial el procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral en la Cadena de Tiendas Caribe División Sancti Spíritus el cual parte del rediseño de la estrategia de dirección. El CMI permite modificar los indicadores cuando sea necesario según cambie la posición de la empresa en cuanto a la evaluación de los mismos, enfocándose en los factores claves de éxito.

3.1 Formación del equipo de trabajo

Para comenzar a desarrollar las distintas etapas de esta fase y las siguientes del procedimiento, primeramente se procederá a la formación del equipo de trabajo.

Para formar el equipo de trabajo se utiliza el Método de Expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003). Primeramente se confecciona una lista inicial de personas que cumplen con los requisitos para ser expertos, además se hace una valoración del conocimiento que poseen del tema a investigar, luego de realizarse las encuestas pertinentes sobre los niveles de conocimientos y argumentación que tienen los expertos sobre el tema y tener en cuenta los valores de la tabla patrón, se obtienen los coeficientes de conocimiento y argumentación respectivamente (K_c y K_a) posteriormente se calcula el coeficiente de competencia y se realiza su valoración. Finalmente se calcula el número de expertos necesarios, para obtener como resultado un valor de 7 expertos (**ver anexo 4**).

Tener este análisis en consideración permite seleccionar aquellos con un mayor coeficiente de competencia, quedando conformado el equipo de expertos para la investigación según tabla 3.1.

Tabla 3.1 Datos de los expertos seleccionados.

Código del experto	Ocupación
1	Director de Capital Humano
3	Especialista principal en Gestión Comercial
6	Especialista "C" en Gestión de la Calidad
9	Director de Seguridad y Protección
11	Especialista "C" en Gestión Comercial

13	Especialista principal en Gestión Logística
14	Especialista C en Gestión del Capital Humano

3.2 Fase I. Diagnóstico Estratégico

A partir de la Resolución No. 859 con fecha 26 de enero de 1994 del Vicepresidente del Consejo de Ministro se autoriza la creación de la empresa estatal denominada Cadena de Tiendas TRD Caribe, con personalidad jurídica y patrimonios propios, subordinada al Consejo de Estado, la que tendrá como actividad fundamental el comercio minorista a través de una red nacional de tiendas habilitadas al efecto y sus operaciones serán en divisas libremente convertibles. El 1ero de febrero de 1994 se resuelve crear la Cadena de Tiendas TRD Caribe por el Secretario del Consejo de Estado, retrotrayéndose los efectos de esa resolución al 1ro de enero de 1994. A partir de la Resolución No. 517 del Ministro de Economía y Planificación con fecha 27 de Octubre de 2009 y a solicitud del Presidente Ejecutivo del Grupo de Administración Empresarial S.A se resuelve el traspaso de la empresa para la integración del Grupo de Administración Empresarial S.A, patrocinado por el Ministerio de las Fuerzas Armadas y la modificación del Objeto Empresarial de la misma. Mediante Resolución No. 21 del Ministro de las FAR con fecha 30 de diciembre de 2009 se resuelve a los efectos previstos en la legislación vigente, la subordinación de TRD Caribe al Grupo de Administración Empresarial S.A; así como se define el domicilio de la organización en 3ra y final, Edificio “La Puntilla”, Miramar, municipio Playa, provincia Ciudad de la Habana, Cuba. Por Resolución No. 50 de fecha 7 de marzo de 2018 se aprueba por el Ministerio de Economía y Planificación el cambio de denominación por Cadena de Tiendas CARIBE y la modificación de su **objeto social** aprobado siendo la comercialización minorista de productos alimenticios y no alimenticios a través de una red de tiendas creadas a este efecto y decidir las actividades complementarias del objeto social mediante la Resolución no. 152 del 2018, de la Directora General de la Cadena.

Por su parte, se oficializa la creación de la División Sancti Spíritus, con domicilio legal en la Calle Magón s/n, entre 4ta del Norte y Carretera Central, Reparto Román, en el municipio y provincia de Sancti Spíritus, constituye una Unidad Empresarial de Base de la OSDE Cadena de Tiendas CARIBE, al carecer de personalidad jurídica propia, mediante Resolución No. 96 del Director General de la Cadena el día 10 de Octubre de

1996 y posteriormente, a partir de la Resolución No.194, se aprueba la aplicación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial presentado por la División el 1ro de agosto de 2001. El Organigrama de la Entidad queda de la siguiente forma **(ver anexo 5)**

Para la realización del diagnóstico se aplicó la matriz DAFO, la cual se muestra a continuación:

POTENCIALIDADES Oportunidades:	BARRERAS Amenazas:
1. Incremento de la demanda y el poder adquisitivo.	1. Falta de aseguramiento del CL en las empresas productoras y de servicios que garantizan nuestra gestión.
2. Ampliar los servicios de la WU en Trinidad y Yaguajay.	2. Incremento de la actividad delictiva.
3. Lineamientos de la economía enfocados a la mejora empresarial.	3. Fluctuación de la fuerza laboral.
4. Interés en las inversiones extranjeras en Cuba a partir de las últimas medidas trazadas por el gobierno revolucionario.	4. Crisis económica mundial, clima político mundial y recrudescimiento del bloqueo económico de EEUU contra Cuba.
5. Incremento del turismo.	5. Regulaciones que obstaculizan el desempeño de la organización.
6. Explotación y funcionamiento de la zona especial de desarrollo del Mariel.	6. Regulaciones y dificultades para operar con los Bancos en otras monedas.
7. Alianza con CIMEX y otras empresas en los PUT de compra.	7. Cambio climático.
8. Medidas migratorias	8. Incumplimiento en el aseguramiento de las partes, piezas y accesorios por parte de TECNOTEX y otros

9. Incremento de la industria nacional.

aseguradores.

9. Crecimiento del mercado informal.

Fortalezas:

Debilidades:

1. Implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización.

1. Dificultades en la calidad de los servicios y en la atención a los clientes.

2. Mayor red comercial en todo el país, enfocada a diversos segmentos de mercado.

2. Debilidades en el proceso de distribución minorista.

3. Consolidación de las estructuras territoriales y organizativas.

3. Insatisfacción en algunos segmentos de mercado.

4. Dirección con enfoque de proceso/ estratégico.

4. Dificultades en el proceso económico financiero (costeo de la mercancía , análisis de los gastos y control de los inventarios)

5. Consolidación paulatina del proceso logístico.

5. Deficiencias en el proceso de aseguramiento y soportes informáticos.

6. Diversificación de los servicios al cliente y la post garantía.

6. El salario medio no satisface las expectativas de los trabajadores.

7. Fuerza de trabajo esencialmente joven, confiable, disciplinada y responsable.

7. Atrasos en la ejecución de las inversiones planificadas (Base de Almacenes nueva).

8. La estrategia de mercadotecnia está enfocada a la satisfacción de las necesidades básicas.

8. Falta de percepción del riesgo y las vulnerabilidades.

9. Incremento de los centros contables de la certificación del control interno y la contabilidad.

9. Deficientes condiciones de infraestructuras en la Base de Almacenes.

Tabla 3.2 Matriz DAFO de la Cadena de Tiendas Caribes división Sancti Spiritus

DAFO		Oportunidades									Amenazas										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
Fortalezas	F1	1	2	1	3	1	2	3	1	2	16	1	2	1	3	1	2	3	1	2	16
	F2	2	1	2	2	3	2	2	3	1	18	1	1	1	3	2	3	1	3	1	16
	F3	1	2	1	3	1	2	3	2	1	16	1	3	1	2	2	1	2	3	3	18
	F4	1	1	1	1	1	3	1	2	3	14	1	2	1	2	1	1	3	2	3	16
	F5	1	2	2	2	3	2	3	2	3	20	3	2	1	2	3	1	1	2	3	18
	F6	2	1	1	1	2	3	1	2	2	15	3	2	1	3	1	1	1	1	3	16
	F7	3	3	3	2	1	2	3	2	2	21	3	3	2	3	2	2	1	3	2	21
	F8	3	2	1	1	1	2	1	1	3	15	1	1	1	3	3	2	1	3	1	16
	F9	1	2	1	1	2	2	3	1	1	14	3	1	2	3	2	1	3	2	3	20
		15	16	13	16	15	20	20	16	18	149	17	17	11	24	17	14	16	20	21	157
Debilidades	D1	3	3	3	2	3	1	3	2	2	22	1	2	1	3	1	2	3	1	2	16
	D2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	23	1	2	3	1	3	1	2	3	1	17
	D3	1	1	3	1	3	2	3	1	2	17	3	1	1	1	1	2	1	2	1	13
	D4	3	2	1	3	3	3	2	3	2	22	2	3	3	3	3	3	3	1	1	22
	D5	1	1	2	1	2	1	2	1	2	13	3	1	1	3	3	1	2	1	2	17
	D6	2	1	2	2	1	1	3	2	3	17	3	3	1	3	3	2	1	3	3	22
	D7	2	3	1	1	3	2	1	2	1	16	1	1	2	3	2	1	3	2	1	16
	D8	2	3	1	2	2	3	2	1	3	19	1	3	3	3	2	3	2	1	3	21
	D9	1	2	1	3	1	2	3	1	2	16	1	3	1	2	1	2	3	2	2	17
		18	17	17	17	21	18	22	16	19	165	16	19	16	22	19	17	20	16	16	161

Interpretación de la DAFO

Tabla 3.3: Análisis de los impactos de la matriz

Cuadrante	Impacto	%
I Ofensiva MAXI-MAXI	149	23,58
II Defensiva MAXI-MINI	157	24,84
III Adaptativa MINI-MAXI	165	26,11
IV De supervivencia MINIMINI	161	25,47
Total	632	100,00

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 3.3 La empresa se encuentra ubicada en el tercer cuadrante donde se debe trazar una estrategia adaptativa que tendría como objetivo la

mejora o corrección de las debilidades de los módulos y premisas en la empresa aprovechando las oportunidades externas, por lo que se identificó como problema estratégico: alinear e integrar los procesos en función de asegurar la gestión de comercialización minorista que garantice la satisfacción del cliente, logrando la eficiencia de la gestión económica financiera.

Para darle solución se plantea las siguientes indicaciones:

- Mejorar e integrar los procesos con un enfoque sistémico en su gestión.
- Lograr una Eficiencia Económica–Financiera.
- Perfeccionar la estrategia del proceso de gestión de comercialización minorista.
- Elevar la satisfacción del cliente en la demanda de los productos básicos.
- Trabajar en el rendimiento y compromiso de trabajadores y dirigentes.
- Mejorar la Infraestructura tecnológica e inmobiliaria.

3.3 Rediseño de la estrategia empresarial

La entidad tiene una planificación estratégica desde el 2011 con la implementación del perfeccionamiento empresarial. Esta no está acorde con la situación actual por lo que se propone su rediseño de la siguiente forma:

Misión. La Cadena Tiendas CARIBE, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

Visión. Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

Valores.

Valores compartidos.

- Compromiso con la Revolución y el Partido.
- Consagración
- Laboriosidad
- Ética

Valores deseados.

- Profesionalidad
- Honestidad

- Responsabilidad
- Efectividad (Eficiencia/ Eficacia)

Comportamientos típicos genéricos de los valores.

Valor	Definición	Comportamientos típicos genéricos
Profesionalidad	Desempeñar nuestras actividades con calidad, precisión y eficiencia; superarnos constantemente, multiplicarlo en los demás; y lograr resultados superiores en nuestra gestión. Interpretar y satisfacer las necesidades e intereses de los clientes. Aprovechar las potencialidades y reservas para cumplir con los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Estar orientado al cliente y dar un servicio de calidad. • Cumplir los objetivos y las acciones previstas. • Consagrarse al trabajo y trabajar en equipo. • Actuar oportuno y con creatividad en el desempeño del trabajo. • Enriquecer continuamente las competencias laborales. • Utilizar las nuevas tecnologías. • Promover el uso racional de los recursos. • Estar abiertos al cambio. • Estudiar constantemente los intereses de nuestros clientes internos y externos y dar respuestas ágiles a sus necesidades. • Emplear una comunicación efectiva y afectiva. • Actuar de manera ejemplar en el cumplimiento de los deberes laborales, políticos y sociales. • Proteger el medio ambiente. • Cumplir la legalidad empresarial.
Honestidad	El más severo cumplimiento de nuestros deberes para con la Patria, la Revolución y el socialismo; mantener una alta reputación y respeto ante los demás y con nosotros mismos. Obrar con honradez	<ul style="list-style-type: none"> • Estar comprometido con el colectivo, la entidad y el pueblo. • Actuar con modestia, transparencia y veracidad. • Trato honesto a los clientes. • Ser ejemplo ante los demás.

Valor	Definición	Comportamientos típicos genéricos
	y honestidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Combatir el delito y la corrupción. • Cumplir la palabra empeñada y los compromisos contraídos. • Respetar para ser respetado. • Comportamiento digno y libre de soberbia.
Responsabilidad	La responsabilidad con el entorno natural y social. Desempeñarse con dignidad profesional como valor supremo a alcanzar, teniendo en cuenta que a través de ella se patentiza el respeto hacia la profesión y los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar racionalmente los recursos. • Cumplir los objetivos y la Misión de la organización. • Contribuir al cumplimiento del programa de la Tarea Vida (Plan del estado para el enfrentamiento al cambio climático). • Contribuir a un clima laboral satisfactorio en su entidad. • Cumplir con las competencias del cargo que ocupa. • Analizar periódicamente el cumplimiento de las tareas asignadas y las causas de las desviaciones respecto a lo planificado. • Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas. • Asumir la crítica y la autocrítica como poderosos instrumentos de la autorregulación. • Mantener actualizados los conocimientos.
Efectividad (Eficiencia/ Eficacia)	Obrar en pro de lograr resultados con el mínimo de gastos, en correspondencia con lo planificado. Es estar convencido de que todo lo logrado siempre puede	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el máximo de calidad, eficiencia y disciplina los objetivos propuestos. • Innovar y perfeccionar permanentemente lo logrado.

Valor	Definición	Comportamientos típicos genéricos
	mejorarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser sistemático en la búsqueda de reservas de productividad o rendimiento en los procesos. • Lograr el máximo aprovechamiento de la jornada laboral. • Participar en la solución de los problemas y en la toma de decisiones. • Elevar los niveles de la organización del trabajo. • Potenciar las competencias laborales en correspondencias con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

3.4 Fase II. Integración de la gestión de procesos

3.4.1 Áreas de resultados claves

El diseño de la estrategia empresarial comienza con la identificación de las áreas claves con sus objetivos estratégicos. Estas se muestran a continuación:

Área de resultado clave: Dirección.

1. **Objetivo estratégico:** Elaborar los planes para la Desactivación de la Empresa en Tiempo de Guerra.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
98%	100%	100%

2. **Objetivo estratégico:** Mantener un indicador del 70% de no conformidades resueltas o cerradas.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
70%	70%	84%

Área de resultado clave: Capital Humano

1. Objetivo estratégico: Reducir la fluctuación laboral con respecto a igual período del año anterior.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
< año anterior	< año anterior	< año anterior

2. Objetivo estratégico: Cumplir con efectividad el plan de capacitación en un 90 %.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
90%	90%	90%

3. Objetivo estratégico: Lograr una satisfacción del trabajador en un 80 %.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
80%	80%	80%

Área de resultado clave: Económica Financiera.

1. Objetivo estratégico: Certificar la contabilidad y el control Interno en más del 90 % de los centros de costo.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
90%	90%	94%

2. Objetivo estratégico: Lograr una utilidad por peso de VAB de 0.1172.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
0.1150	0.1172	0.247

3. Objetivo estratégico: Gasto de salario por peso de VAB de 0.5600 en el año.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
0.5600	0.5600	0.5910

4. **Objetivo estratégico:** Cumplimiento el índice de gasto total por peso de ingreso en un 0.9663 en el año.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
0.9664	0.9663	0.9930

Área de resultado clave: Comercialización Minorista.

1. **Objetivo estratégico:** Lograr una satisfacción del cliente mayor de 85 %.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
81%	85%	83%

2. **Objetivo estratégico:** Lograr un 100 % cumplimiento del plan de ventas netas.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
100%	100%	100%

3. **Objetivo estratégico:** Obtener una disponibilidad de cobertura de los productos A (A-80%)

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
A 80%	A 80%	A 90%

4. **Objetivo estratégico:** Lograr un servicio eficiente de garantía en un 91 %.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
91%	92%	93%

5. **Objetivo estratégico:** Gestionar los inventarios mediante una rotación de 2.95 veces al año.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
2.95 veces	3.0 veces	3.1 veces

6. **Objetivo estratégico:** Lograr un nivel de servicio en la logística de un 80 % efectividad.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
80%	83%	85%

Área de resultado clave: Gestión de Aseguramiento.

1. **Objetivo estratégico:** Cumplir con el programa de inversiones y mantenimiento en un 85 %.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
85%	86%	88%

2. **Objetivo estratégico:** Lograr un CDT del transporte de un 76 %.

Criterios de medida:

Cumplimiento esperado del indicador para los años siguientes:

Año 2019	Año 2020	Año 2021
76%	80%	85%

3.5 Identificación de procesos

En la entidad están identificados los procesos, los cuales se muestran en el mapa de proceso (**ver anexo 6**) y en la tabla 3.5 se puede encontrar la simbología de cada uno

Tabla 3.5 Listado de procesos Cadena Tiendas Caribe División Sancti Spíritus

Nombre de los procesos	Simbología
Proceso de Gestión de la Dirección	GDI
Proceso de Gestión Económica-Financiera	GEF
Proceso de Gestión de la comercialización Minorista	GCM
Proceso de Gestión del Capital Humano	GCH
Proceso de Gestión de Aseguramiento	GAS

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Factores claves del éxito

Los factores claves de éxito definidos a partir de los objetivos estratégicos se muestran en la tabla 3.1

Perspectivas	Factores claves de éxito	Lineamiento	Área de resultados clave	Procesos
Procesos internos	Efectividad en las actividades de la defensa de la Revolución, como garantía de la continuidad del proceso revolucionario.	6,38 y 270	Dirección	GDI
	Efectividad en el programa inversionista y los mantenimientos constructivos, tecnológicos, transporte y soportes informáticos.	9,88,89,90,108,204,226 y 227	Aseguramiento.	GAS
Financiera	Cumplimiento de los indicadores directivos (utilidad ante impuestos, gasto de salario por peso de valor agregado bruto, utilidad por peso de valor agregado bruto y ventas netas).	18,20 y 21	Económica Financiera	GEF
Clientes	Alto nivel de satisfacción y protección del cliente a partir de la integración de los procesos de gestión con enfoque sistémico.	14,172,209 y 245	Dirección, Económica Financiera, comercialización Minorista, Aseguramiento, Capital Humano	GDI, GEF, GCM, GAS y GCH
Aprendizaje y crecimiento	Desempeño eficiente en la gestión de los recursos humanos.	113,122 y 143	Gestión de Capital Humano	GCH

3.7 Fase III. Despliegue del Cuadro de Mando Integral

3.7.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la interfaz entre la estrategia y el CMI, conecta los objetivos estratégicos con las acciones a realizar por los trabajadores. El mapa estratégico proporciona los cimientos sobre los que se construye el cuadro de mando, para

establecer las relaciones causa-efecto entre los factores claves de éxito que nos deben llevar a obtener los resultados estratégicos deseados.

De la confección del mapa estratégico salen definidas las estrategias necesarias para el desarrollo organizacional y se considera necesario trabajar en una estrategia de organización y otra de crecimiento. En el **anexo 7** se muestra el mapa estratégico obtenido en la investigación.

3.8 Confección del cuadro de mando integral

Después de identificar las áreas de resultados claves, los procesos de la empresa y los factores claves del éxito se confeccionan en la tabla 3.6 el cuadro de mando integral.

Tabla 3.6 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Factores Claves del Éxito	Proceso	Objetivo estratégicos	Comportamiento anual esperado para el indicador		
			Año 2019	Año 2020	Año 2021
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
1. Efectividad en las actividades de la defensa de la Revolución, como garantía de la continuidad del proceso revolucionario.	GDI	1.Elaborar los planes para la Desactivación de la Empresa en Tiempo de Guerra.	98%	100%	100%
	GDI GEF	2.Certificar la contabilidad y el control Interno en más del 90 % de los centros de costo.	90%	90%	94%

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Factores Claves del Éxito	Proceso	Objetivo estratégicos	Comportamiento anual esperado para el indicador		
			Año 2019	Año 2020	Año 2021
2. Efectividad en el programa inversionista y los mantenimientos constructivos, tecnológicos, transporte y soportes informáticos.	GAS	3.Cumplir con el programa de inversiones y mantenimiento en un 85 %.	85%	86%	88%
PERSPECTIVA FINANCIERA					
3. Cumplimiento de los indicadores directivos (utilidad ante impuestos, gasto de salario por peso de valor agregado bruto, utilidad por peso de valor agregado bruto y ventas netas).	GEF	4.Lograr una utilidad por peso de VAB de 0.1172.	0.1150	0.1172	0.247
		5.Gasto de salario por peso de VAB de 0.5600 en el año.	0.5600	0.5600	0.5910
		6.Cumplimiento el índice de gasto total por peso de ingreso en un 0.9663 en el año.	0.9664	0.9663	0.9930
PERSPECTIVA DE					

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Factores Claves del Éxito	Proceso	Objetivo estratégicos	Comportamiento anual esperado para el indicador		
			Año 2019	Año 2020	Año 2021
LOS CLIENTES					
Alto nivel de satisfacción y protección del cliente a partir de la integración de los procesos de gestión con enfoque sistémico.	GCM	7. Lograr una satisfacción del cliente mayor de 85 %.	81%	85%	83%
	GCM	8. Lograr un 100 % cumplimiento del plan de ventas netas.	100%	100%	100%
	GCM	9. Obtener una disponibilidad de cobertura de los productos A (A-80%)	A 80%	A 80%	A 90%
	GCM	10. Lograr un servicio eficiente de garantía en un 91 %.	91%	92%	93%
	GDI	11. Mantener un indicador del 70% de N/C resueltas o cerradas.	70%	70%	84%
	GCM	12. Gestionar los inventarios mediante una rotación de 2.95	2.95 veces	3.0 veces	3.1 veces

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Factores Claves del Éxito	Proceso	Objetivo estratégicos	Comportamiento anual esperado para el indicador		
			Año 2019	Año 2020	Año 2021
		veces al año.			
	GCM	13. Lograr un nivel de servicio en la logística de un 80 % efectividad.	80%	83%	85%
	GAS	14. Lograr un CDT del transporte de un 76 %.	76%	80%	85%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CREC.					
4. Desempeño eficiente en la gestión de los recursos humanos.	GCH	15. Reducir la fluctuación laboral con respecto a igual período del año anterior.	2%	< año anterior	< año anterior
		16. Cumplir con efectividad el plan de capacitación en un 90 %.	90%	90%	90%
		17. Lograr una satisfacción del trabajador en un 80 %.	80%	80%	80%

3.9 Implementación y control

La implementación y control se lleva a partir del segundo trimestre del 2019. Se valora el comportamiento de los indicadores para cada objetivo mediante el formato de la tabla

3.7

Tabla 3.7

Objetivo estratégico	Comportamiento Trimestral esperado para el indicador.		
	Año 2019	III Trim.	IV Trim.
1. Alcanzar la condición listos para la defensa.	96%		
2. Elaborar los planes para la Desactivación de la Empresa en Tiempo de Guerra.	100%		
3. Certificar la contabilidad y el control Interno en más del 90 % de los centros de costo.	90%		
4. Cumplir con el programa de inversiones y mantenimiento en un 86 %.	86%		
5. Lograr una utilidad por peso de VAB de 0.1172.	0.1172		
6. Gasto de salario por peso de VAB de 0.5600 en el año.	0.5600		
7. Cumplimiento el índice de gasto total por peso de ingreso en un 0.9663 en el año.	0.9663		
8. Lograr una satisfacción del cliente mayor de 85 %.	85%		
9. Lograr un 100 % cumplimiento del plan de ventas netas.	100%		

Objetivo estratégico	Comportamiento Trimestral esperado para el indicador.		
	Año 2019	III Trim.	IV Trim.
10. Obtener una disponibilidad de cobertura de los productos A (A-80%).	A 80%		
11. Lograr un servicio eficiente de garantía en un 92 %.	92%		
12. Mantener un indicador del 70% de N/C resueltas o cerradas.	70%		
13. Gestionar los inventarios mediante una rotación de 3.00 veces al año.	3.00 veces		
14. Lograr un nivel de servicio en la logística de un 83 % efectividad.	83%		
15. Lograr un CDT del transporte de un 80 %.	80%		
16. Reducir la fluctuación laboral con respecto a igual periodo del año anterior.	< año anterior		
17. Cumplir con efectividad el plan de capacitación en un 90 %.	90%		
18. Lograr una satisfacción del trabajador en un 80 %.	80%		

CONCLUSIONES

Se elaboró un marco teórico conceptual a partir del estudio del estado del arte y la práctica sobre el cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica y los elementos relacionados con su diseño.

Se seleccionó el procedimiento de Fraga (2012) para la elaboración del cuadro de mando integral en la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus.

Se aplicó el procedimiento seleccionado para la elaboración de un cuadro de mando integral en la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus.

RECOMENDACIONES

Aplicar el procedimiento para la confección del cuadro de mando integral en otras Divisiones de la Cadena de Tiendas Caribe.

BIBLIOGRAFIA

1. Amat O. (1997). Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y aplicaciones. (3ra. Ed.) Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
2. Amat, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye un Cuadro de Mando Integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 22 (marzo-abril). España.
3. Amozarrain, M. La gestión por procesos. España, Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.
4. Ansoff, H. I. Corporate Strategy (Existe versión en castellano: La Estrategia de la empresa, EUNSA, 1976.), McGraw Hill, 1965.
5. Beltrán, S. J., et al. Guía para una Gestión Basada en Procesos. Madrid, Editorial Berekintza, 2003.
6. Blanco, I. (2000). El control integrado de gestión. Editorial Limusa-Noriega S.A.
7. Bueno Campos, E.; J. I. Dalmau Porta y J. J. Renau Piqueras. Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica, [en línea]. Real sociedad económica de Amigos del País, 1993.
8. Burbidge, J. (1979). El control de la producción. (Tomo II, Libro 5). Ediciones Deusto S.A. España.
9. Celso, J. (1997). Gestão de operações. A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. Editora Edgar Biücher Ltda. Brasil.
10. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, 1962.
11. Companys, R. (1989). Planificación y programación de la Producción. Editores Boixareu Marcombo. Barcelona.
12. Cuesta, A (2000). Ergonomía organizativa y liderazgo de la gestión Laboral. Producción y Sociedad. Año III. No. 5. Paraíba, Brasil (mayo).
13. Cuesta, A. (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana.
14. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work trough information technology. Harvard Business School Press, Boston.
15. De Miguel, F. (1991). Introducción a la gestión (Management). Edita Servicio de Publicaciones, Universidad Politécnica de Valencia, España.

16. Decreto No. 334 (2017). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba.
17. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida a la Crisis. Editorial Díaz Santos S.A., Madrid, España.
18. Domínguez Machuca, J. A., et al. Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios. Madrid, McGraw Hill, 1995.
19. Domínguez Machuca, J. A., et al. Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios. Madrid, McGraw Hill, 1995.
20. Drucker, P. The Practice of management. New York, Harper & Row, 1954.
21. Dueñas, M. (1989). El libro de los Test. Editorial de Hoy. Ciudad de la Habana.
22. Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. Herreros Hermanos, México.
23. Fernández Cladera, A. Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Meliá Las Américas. Departamento de Turismo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2008. 95. p.
24. Fraga, L, G. (2012). *Procedimiento para el desarrollo de un cuadro de mando integral en la UEB Hormigón Celular*. Trabajo de diploma. Departamento de Ingeniería Industrial. Sancti Spíritus.
25. Freije, A. Rodríguez, S. (1993). Control de gestión: optimización de las decisiones operativas. Editorial Iberoamericana de ediciones, S.A., Madrid.
26. Gaither, N. & Frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones. Editores Internacional Thomson, México.
27. García, D, J. Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas., Cuba, 2005.
28. Hernández, G. D. (2000). Competitividad, éxito, logística y marketing: Un enfoque integrador. Apuntes para conferencia magistral en encuentro Provincial de Técnicas Comerciales de la ENSUNA (enero). Camagüey, Cuba.
29. Hernández, M. (2000). El Control de Gestión empresarial: criterios para evaluar el desempeño. En Folletos Gerenciales. Año 4 No. 6.

30. Hoffer, C. H. y D. Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. Estados Unidos, West Publishing, 1978.
31. Hurtado de Mendoza, S. (2003). Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphi.
32. Ishikawa, K (1988): ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Ediciones Revolucionarias, La Habana.
33. Ivancevich, J. M. (1997). Gestión, calidad y competitividad. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. U. / IRWIN, Madrid.
34. Ivancevich, J. M. (1997). Gestión, calidad y competitividad. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. U. / IRWIN, Madrid.
35. Jordán, H. (1996). Control de Gestión. DEADE. Comisión Europea. Francia
36. Kaplan & Norton (2002) Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Segunda Edición. Arellano, J. (1999). La Libreta de Van Gaal y el Cuadro de Mando. Boletín AECA (España). No. 49 abril-julio. <https://www.aeca.es>
37. Kaplan, R. & Norton D. (1997). Why Does Business Need a Balanced Scorecard?. HBS. Papers 1997. p. 3 – 15 <http://www.hbs.edu>.
38. Kaplan, R. y Norton, D. (1982). El Balanced Scorecard como un Sistema de Dirección Estratégica. Harvard Review. Marzo. México. Kaplan, R. (2008).
39. López, A (1998). El Cuadro de Mando Integral y los Sistemas de Información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento Hipermedia. Editora AECA, Madrid, España.
40. Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: la gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo S.A., Barcelona.
41. Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: la gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo S.A., Barcelona.
42. Machado, N. (2002). Sistema de Indicadores para el Control de Gestión, centrado en Factores claves de éxito para Instituciones Bancarias con funciones de banca universal. Ponencia Presentada y publicada en el IV Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales. UMCC, Matanzas.
43. Machado, N. (2003). Perfeccionamiento del Control de Gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis doctoral.

44. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri, J. (2010, Febrero, 2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista Eídos*, 2
45. Medina, A., Nogueira, D., Medina, A., García, A., & Hernández, A. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos *Retos Turísticos*, 7(3).
46. Menguzzato, B. (1998). Dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador de Management/ Boulard.
47. Monk, J.G. (1994). Administración de Operaciones. McGraw-Hill Interamericana. México.
48. Negrín Sosa, E. El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2003. 115. p.
49. Negrín Sosa, E. El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2003. 115. p.
50. Negrín Sosa, E. El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2003. 115. P
51. Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2002. p.
52. Nogueira Rivera, D.; A. Medina León y C. Nogueira Rivera. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Ciudad de la Habana, Pueblo y Educación, 2004. 132 p ISBN 959-131192-3,
53. Nogueira Rivera, D.; A. Medina León y C. Nogueira Rivera. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Ciudad de la Habana, Pueblo y Educación, 2004. 132 p ISBN 959-131192-3,
54. Nogueira, D. (2001). Propuesta de un modelo de control de gestión (MCG). *Revista Gestión Empresarial*. Vol. 1, No. 1 (enero-junio), Morelia, México.

55. Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
56. Palom, F. J & Tort, Ll. (1991). Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Espasa Calpe – C.D.N. – Ciencias de la Dirección. Madrid.
57. Porter (1990). Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York.
58. Regueira Lezcano, M. D. Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Hotel Meliá Las Américas. Departamento de Turismo. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2008. 98. p.
59. Saldías Cerda, J. R. y A. Amdalaf Chachur Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro Revista Ingeniería Industrial, 2006, No. 1: 16.
60. Selznick, P. Leadership in Administration: A sociological Interpretation, Row Peterson, 1957.
61. Soler González, R. H. El BSC en Intermar S.A. , 2003. [6 de junio de 2006].
62. Stoner, J. Administración. 5ta edición, S.P.I, 1989.
63. Terry, G. R. & Rue, L. W. (1987). Principios de Administración. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
64. Valdés Ortega, J. R. y T. Piloto Martínez. La Gestión por Competencias en el sector de las Finanzas y Precios.: Folletos Gerenciales, Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.
65. Zaratiegui, J. R. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.: Economía Industrial. España, Vol.VI, No.330, 1999. pp.81-88.

Anexos

Anexo 1. Funciones del proceso de Administración

Autor	Funciones
Burbidge (1979)	Planificación, Supervisión y Control
Terry & Rue (1987)	Planeamiento, Organización, Dotación de personal, Motivación, Control
López (1998)	Planificar, Organizar, Controlar
Palom & Tort (1991)	Planificar, Organizar, Ejecutar, Controlar
Monks (1994)	Planear, Organizar, Dirigir o liderar, Controlar.
Render & Heizer(1996)	Planear, Organizar, Asesorar, liderar, Controlar
Celso (1997)	Planear, Organizar, Designar, Dirigir, Controlar
Ivancevich (1997)	Planificar, Organizar, liderar, Controlar

Fuente: Adaptado de: Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial Nogueira (2004).

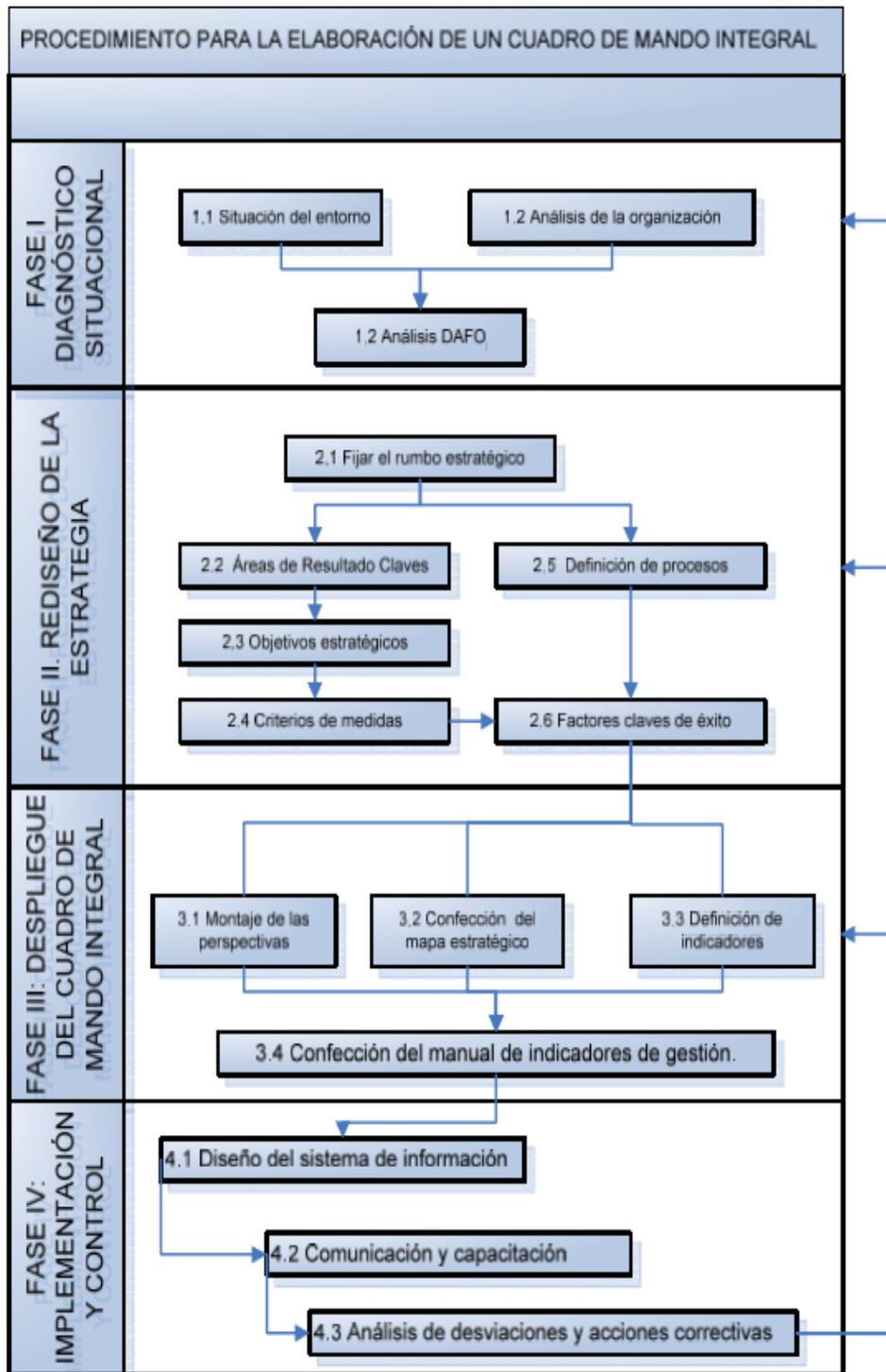
Anexo 2 Procedimientos para la confección del cuadro de mando integral.

Amat Salas (1989)	AECA (1998)	Kaplan & Norton (1997)	Nogueira (2004)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de la estrategia. 2. Identificación de los factores clave del éxito de la empresa. 3. Selección de indicadores 4. Formulación del CMI 5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos. 6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los factores clave. 2. Establecimiento de los objetivos. 3. Determinación de las actividades clave. 4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los emisores de la información. • Identificación de los usuarios de la información. 5. Identificación y elección de la tecnología. 6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte. 	<ol style="list-style-type: none"> I. Definir la arquitectura de la medición: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Identificación de los vínculos entre la corporación y las UEN. II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la primera ronda de entrevistas. • Sesión de síntesis • Taller ejecutivo 1ra ronda. III. Seleccionar y diseñar indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos • Taller ejecutivo 2da ronda IV. Construcción del plan de implementación: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de implementación. • Taller ejecutivo 3ra ronda. • Finalizar el plan de implementación 	<ol style="list-style-type: none"> I. Orientación al diseño. <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la organización. • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Explicación detallada del CMI II. Definir la arquitectura de indicadores. <ul style="list-style-type: none"> • Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos. • Identificar las relaciones causa – efecto • Selección de indicadores. • Expresión de cálculo y frecuencia de análisis. • <i>Benchmarking</i>, comparaciones y representación gráfica. III. Informática. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información gerencial. IV. Desarrollo del plan de implantación. <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y capacitación. • Integración a todas las fases de la Gestión empresarial. • Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas

Fu

ente: Elaboración propia

Anexo 3. Procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral.



Procedimiento tomado de Fragas (2012)

Anexo 4. Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003)

- Listado inicial de las personas que cumplen con los requisitos para ser expertos.

Código del experto	Ocupación
1	Director de Capital Humano
2	Especialista "C" en Gestión Económica
3	Especialista principal en Gestión Comercial
4	Especialista "C" en Gestión de los Recursos Humanos
5	Especialista "C" en Gestión Documental
6	Especialista "C" en Gestión de la Calidad
7	Técnico en Gestión Comercial
8	Dependiente de Almacén
9	Director de Seguridad y Protección
10	Gestor de cobros y liquidación de cuentas
11	Especialista "C" en Gestión Comercial
12	Director del Departamento de Inversiones
13	Especialista principal en Gestión Logística
14	Especialista C en Gestión del Capital Humano

Anexo 4. Continuación

- Encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1									X	
2				X						
3								X		
4							X			
5					X					
6										X
7			X							
8					X					
9								X		
10						X				
11									X	
12		X								
13								X		
14							X			

$$K_{c1} = 9(0,1) = 0.9 \quad K_{c2} = 4(0,1) = 0.4 \quad K_{c3} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c4} = 7(0,1) = 0.7$$

$$K_{c5} = 5(0,1) = 0.5 \quad K_{c6} = 10(0,1) = 1 \quad K_{c7} = 3(0,1) = 0.3 \quad K_{c8} = 5(0,1) = 0.5$$

$$K_{c9} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c10} = 6(0,1) = 0.6 \quad K_{c11} = 9(0,1) = 0.9 \quad K_{c12} = 2(0,1) = 0.2 \quad K_{c13} = 8(0,1) = 0.8$$

$$K_{c14} = 7(0,1) = 0.7$$

Anexo 4. Continuación

- Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación:

Experto 1

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		

Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización		X	

Experto 2

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 3

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Anexo 4. Continuación

Experto 4

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida			X
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 5

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida			X
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 6

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero	X		
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Anexo 4. Continuación

Experto 7

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Experto 8

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 9

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización			X

Anexo 4. Continuación

Experto 10

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Experto 11

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 12

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			X
Experiencia obtenida		X	
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas			X
Cursos de actualización			X

Anexo 4. Continuación

Experto 13

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados		X	
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero	X		
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

Experto 14

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

- Cálculo del coeficiente de argumentación (Ka)

$$Ka1=0.27+ 0.24+0.14+0.06+0.09+0.18= 0.98$$

$$Ka2=0.13+ 0.24+0.06+0.04+0.05+0.10=0.62$$

$$Ka3=0.27+0.24+ 0.14+ 0.06+ 0.09+ 0.18=0.98$$

$$Ka4=0.21+0.12+0.06+ 0.06+ 0.05+ 0.10= 0.6$$

$$Ka5=0.21+0.12+ 0.06+0.06+0.07+0.14= 0.66$$

$$Ka6=0.27+ 0.24+0.14+0.08+0.09+0.18=1$$

$$Ka7=0.13+ 0.22+0.06+0.04+0.05+0.10=0.6$$

$$Ka8=0.13+ 0.22+0.10+0.04+0.07+0.14=0.7$$

$$Ka9=0.27+ 0.24+0.10+0.06+0.07+0.10=0.84$$

$$Ka_{10}=0.21+ 0.22+0.10 + 0.06+ 0.07+ 0.14=0.8$$

$$Ka_{11}=0.21+ 0.24+0.10 + 0.06+ 0.09+ 0.18=0.88$$

$$Ka_{12}=0.13+ 0.22+0.10 + 0.04+ 0.05+ 0.10=0.64$$

$$Ka_{13}=0.21+ 0.24+0.10 + 0.08+ 0.09+ 0.18= 0.9$$

$$Ka_{14}=0.27+ 0.24+0.14 + 0.06+ 0.09+ 0.18= 0.98$$

Resultados de los cálculos correspondientes de los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia (Kc, Ka, K).

Código del Experto	Kc	Ka	K	Competencia
1	0.9	0.98	0.94	ALTO
2	0.4	0.62	0.51	MEDIO
3	0.8	0.98	0.85	ALTO
4	0.7	0.6	0.65	MEDIO
5	0.5	0.66	0.58	MEDIO
6	1	1	1	ALTO
7	0.3	0.6	0.45	BAJO
8	0.5	0.7	0.6	MEDIO
9	0.8	0.84	0.82	ALTO
10	0.6	0.8	0.7	MEDIO
11	0.9	0.88	0.89	ALTO
12	0.2	0.64	0.42	BAJO
13	0.8	0.9	0.85	ALTO
14	0.7	0.98	0.84	ALTO

Anexo 4. Continuación

Para la selección del número de expertos necesarios, se fijan los valores siguientes:

nivel de precisión deseado ($i = 0.1$);

nivel de confianza (99%);

proporción estimada de errores de los expertos ($p = 0,01$); y

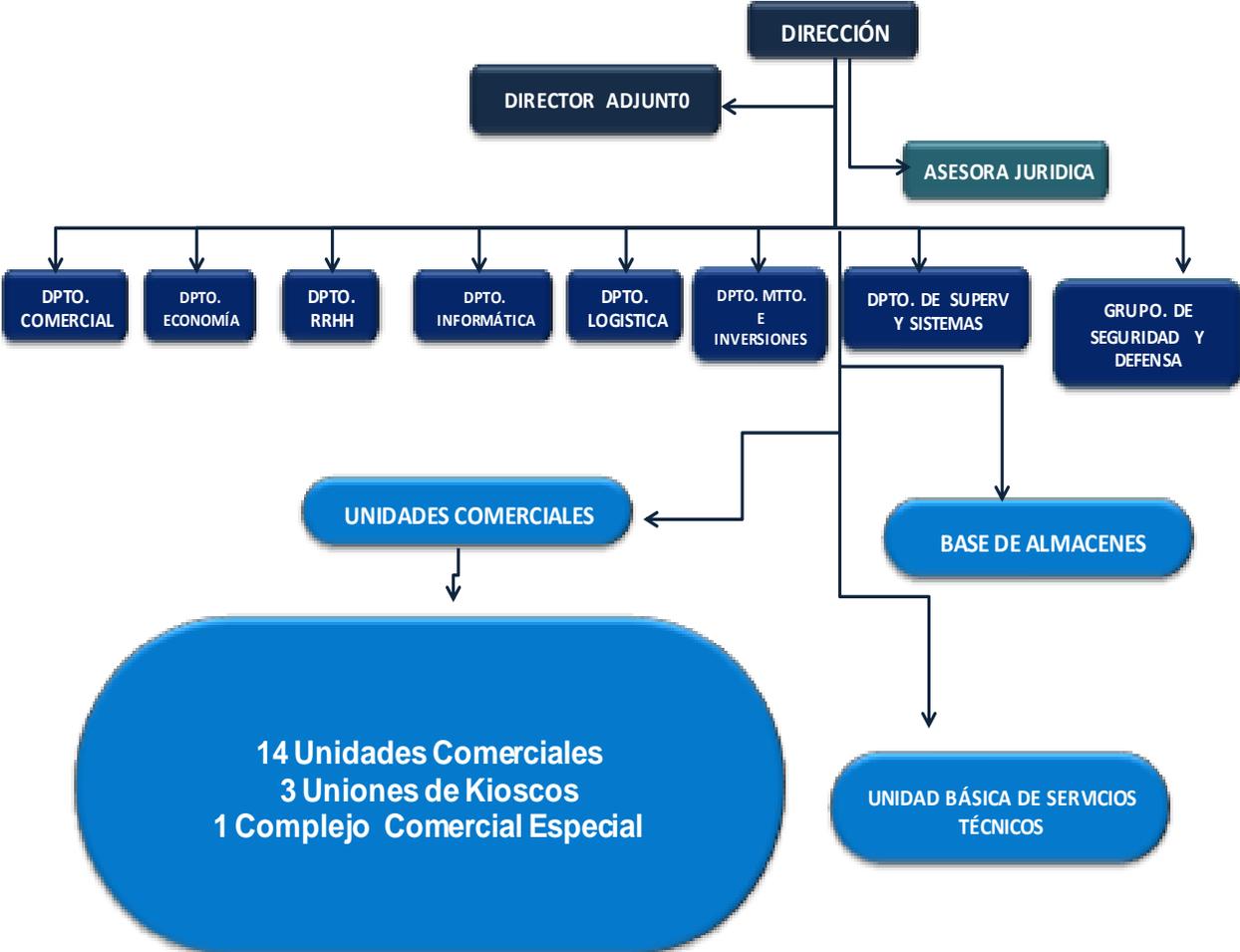
constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido ($k = 6.6564$).

Finalmente se calcula el número de expertos necesarios:

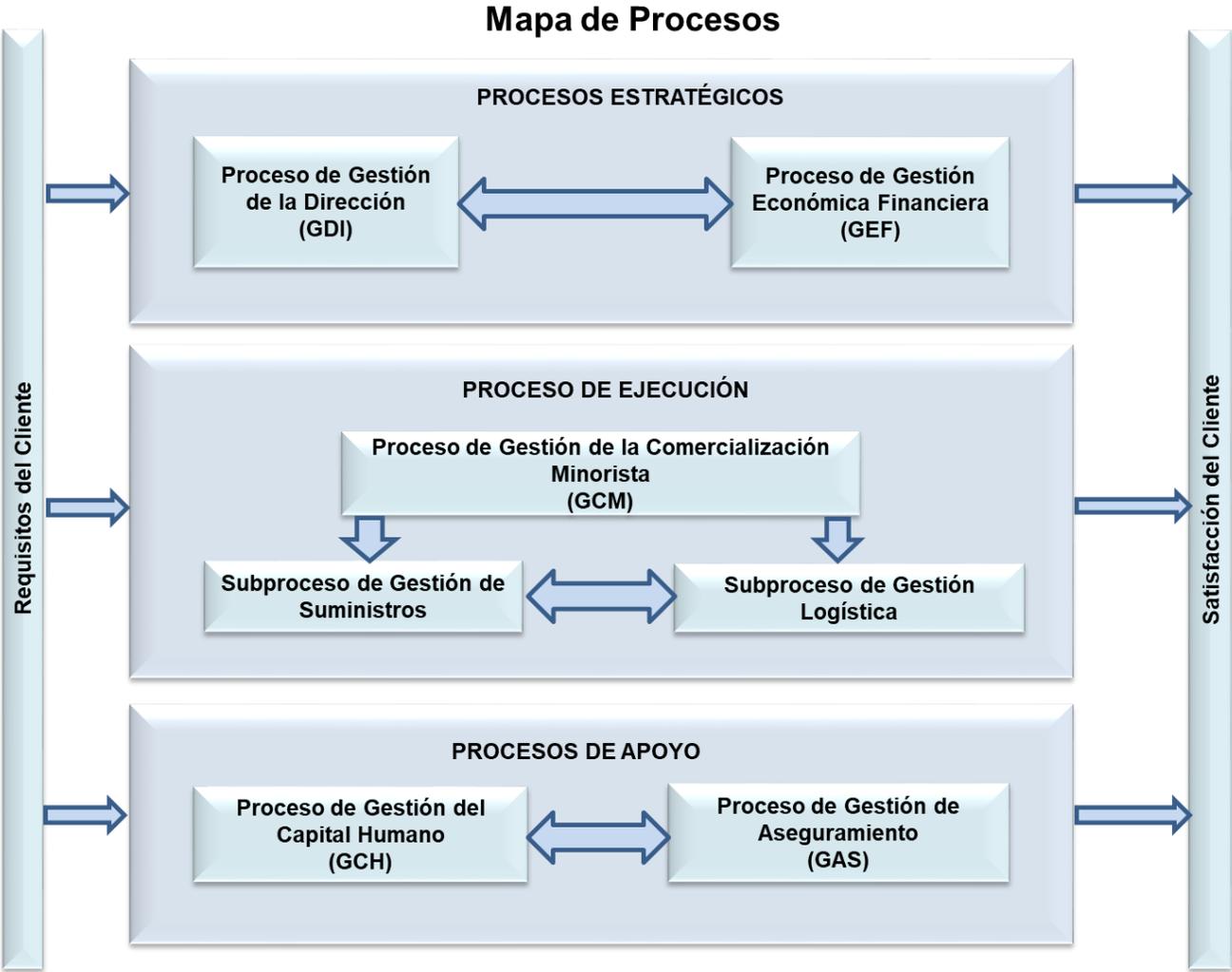
$$M = \frac{p * (1 - p) * K}{i^2} = \frac{0,01 (1 - 0,01) * 6,6564}{0,1^2} = 6,5898$$

Obteniéndose un valor de $M = 6,5898 \approx 7$ expertos, decidiéndose entonces trabajar con un total de siete expertos.

Anexo 5 Organigrama de la Cadena de Tiendas Caribe Division Sancti Spiritus



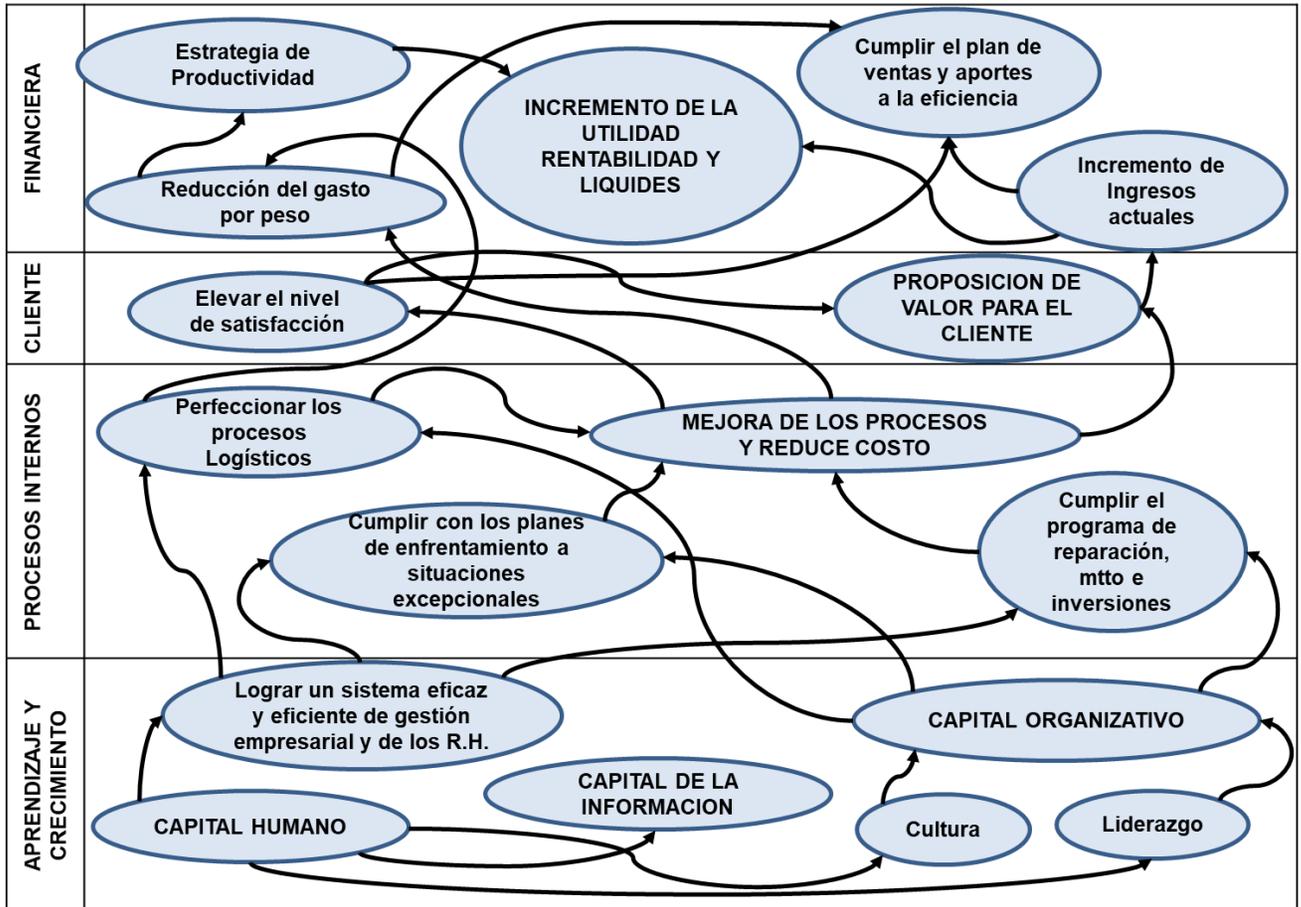
Anexo 6 Mapa de procesos de la Cadena de Tiendas Caribe Division Sancti Spiritus



Fuente: Elaboracion Propia

Anexo 7. Mapa estratégico de la Cadena de Tiendas Caribe División Sancti Spíritus

Mapa estratégico de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.