

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



Procedimiento para la elaboración del Cuadro de Mando Integral
de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN

Autora: Yanisleidy Gómez Tejeda

Tutor: Dr.C Raúl Comas Rodríguez

Consultante: M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo

Sancti Spíritus 2018

“Lo fundamental, es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior.”

Ernesto Guevara de la Serna

A: mi hija para demostrarle que con perseverancia podemos alcanzar nuestros objetivos en la vida.

A mi madre por ser fuente de inspiración para esforzarme en busca de alcanzar nuevas metas.

A mi hija por ser tolerante con cada milésima de tiempo que dediqué a este proyecto en post de materializarlo.

A mi tutor y profesora consultante por su inestimable ayuda y por estar siempre prestos a colaborar.

A todo el claustro de profesores de la maestría por los contenidos magistralmente impartidos.

A mis compañeros de trabajo por su ayuda incondicional.

Y a los amigos que me motivaron a no retroceder jamás.

RESUMEN

En el trabajo se abordan aspectos conceptuales de la dirección estratégica haciendo énfasis en el control estratégico como la etapa que permite evaluar el estado en que se encuentra la Organización con respecto a la estrategia definida, presentándose el cuadro de mando integral (CMI) como una de las herramientas que permite evaluar su cumplimiento, a través de indicadores claves, estructurados en cuatro perspectivas. Su utilización facilita a los directivos la toma de decisiones, ampliando el control a otras dimensiones que no sean solamente la económico-financiera, en un soporte informático relativamente fácil y flexible, donde se utiliza la colorimetría de un semáforo para expresar el estado de cada indicador. Se expone el proceder utilizado en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus (ETTSS) para implementarlo, y los beneficios aportados durante el período en que se ha aplicado, convirtiéndose en una ventaja competitiva y potenciando la gestión empresarial hacia lo interno.

ABSTRACT

At work are addressed conceptual aspects of strategic management with an emphasis on the strategic control as the stage that allows to evaluate the state that are in the organization with respect to the defined strategy, presenting the scorecard (CMI) as a tools allowing to assess its implementation, through key indicators, divided into four perspectives. Its use helps managers decision, extending control to other dimensions that are not only the economic-financial, in a relatively easy and flexible, computer support where the colorimetric of a semaphore is used to express the state of each indicator. Described the procedure used in the company "Tabaco Torcido Sancti Spiritus" to implement it, and the benefits provided during the period in which it has been applied, turning it into a competitive advantage and strengthening management towards internal.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
<i>I.1 El Proceso de Dirección Estratégica, La Estrategia y La Planeación Estratégica.....</i>	<i>7</i>
<i>I.1.2 Consideraciones sobre La Estrategia.....</i>	<i>8</i>
<i>I.1.3 La Dirección Estratégica</i>	<i>9</i>
<i>I.1.4 La Planeación Estratégica y sus componentes</i>	<i>10</i>
<i>I.2 El Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral</i>	<i>15</i>
<i>I.2.1 El Cuadro de Mando Integral. Antecedentes teóricos</i>	<i>17</i>
<i>I.2.2 Balanced Scorecard. Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>18</i>
<i>I.2.3 Características del Cuadro de Mando Integral</i>	<i>22</i>
<i>I.2.4 Estructura del Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>25</i>
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EMPRESAS DE TABACO TORCIDO Y DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.	32
<i>II.1 Etapa 1: Diagnóstico sobre el Control de Gestión</i>	<i>33</i>
<i>II.2 Etapa 2: Planificación</i>	<i>36</i>
<i>II.3 Etapa 3: Factores claves para el control de gestión</i>	<i>37</i>
<i>II.4 Etapa 4: Sistema de indicadores.....</i>	<i>44</i>
<i>II.5 Etapa 5: Implantación del Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>46</i>
<i>II.6 Etapa 6: Evaluación de la implantación.....</i>	<i>51</i>
<i>II.7 Evaluación de la implementación. Incidencia del procedimiento en la eficiencia de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus</i>	<i>52</i>
CAPÍTULO III.IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO SANCTI SPÍRITUS. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	58
<i>III.1 Etapa 1: Diagnóstico sobre el Control de Gestión</i>	<i>58</i>
<i>III.2 Etapa 2: Planificación</i>	<i>72</i>
<i>III.3 Etapa 3: Factores claves para el control de gestión</i>	<i>73</i>
<i>III.4 Etapa 4: Sistema de indicadores.....</i>	<i>77</i>
<i>III.5 Etapa 5: Implantación del Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>77</i>
<i>III.6 Evaluación de la implantación.....</i>	<i>78</i>
<i>III.7 Evaluación de la implementación. Incidencia del procedimiento en la eficiencia de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus</i>	<i>78</i>
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Bibliografía:.....	86
Anexos:.....	92

INTRODUCCIÓN

El sector empresarial cubano se desarrolla en un entorno matizado por constantes cambios que demandan de las empresas la búsqueda de alternativas que le permitan alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y calidad para la actividad que desempeñan por lo que se hace imperioso buscar vías internas en nuestras organizaciones que apoyadas en los resultados económicos alcanzados permitan orientarse hacia enfoques novedosos de gestión con el fin de incrementar la productividad y alcanzar posiciones competitivas ventajosas dentro del mercado.

Después del VII Congreso del PCC, se aprueba la Conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista, el objetivo estratégico de este modelo es impulsar y consolidar la construcción de una sociedad socialista próspera y sostenible en lo económico, social y medioambiental, comprometido con el fortalecimiento de los valores éticos, culturales y políticos forjados por la Revolución en un país soberano, independiente, socialista, democrático, próspero y sostenible.

La sostenibilidad del socialismo está asociada a que en todas las empresas se contribuya al desarrollo, y requiere ritmos y estructuras de crecimiento que aseguren la prosperidad con justicia social, en armonía con el medio ambiente, la preservación de los recursos naturales y el patrimonio de la nación. Para alcanzar dicho objetivo el 6to. Congreso del Partido Comunista de Cuba ratificó que el eficiente desempeño de la economía es lo principal, con vistas a la creación del sustento material imprescindible que permita una distribución de la riqueza socialmente justa.

En cuanto al perfeccionamiento del Estado socialista, sus sistemas y órganos de Dirección, se plantea que el desempeño empresarial se desarrolle en función del cumplimiento de los planes bajo las condiciones de un mercado regulado donde las medidas administrativas centralizadas en interacción con las políticas macroeconómicas y otras induzcan a adoptar decisiones de acuerdo con los intereses de toda la economía.

La Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, se inserta en el sector estratégico “Agroindustria no Azucarera e Industria Alimentaria” en el mismo se pone énfasis en

la integración de la industria con el sector primario agropecuario y responde a varios de los ejes estratégicos de la nación.

En este escenario los directivos deben comprender la necesidad de poseer una mentalidad abierta que les permita desarrollar estrategias innovadoras, las cuales deben responder a la dinámica de cada entidad para evolucionar al ritmo en que cambia el entorno y contribuyan a minimizar los riesgos a los que se exponen, deben tener mayor claridad sobre la meta a alcanzar por su organización, definiendo el camino a seguir, siendo capaces de guiar y comprometer a sus subordinados, identificar aquellos aspectos tanto internos como externos que puedan incidir en su cumplimiento, así como involucrar al resto de los implicados con el objetivo de materializar la visión definida.

Lograr la cohesión de todos estos factores bajo un enfoque sistémico y de gestión se ha convertido en una necesidad y un reto para ejercer la labor de dirección de ahí la importancia de implementar la dirección estratégica como herramienta por excelencia que engrana y ofrece una visión global de la organización.

Las entidades productoras de tabaco en Cuba son una de las principales fuentes de obtención de divisa en el país por lo que enfrentan una serie de innovaciones en función de la mejora continua de los procesos productivos y de marketing para lograr satisfacer cada vez más a los clientes y lograr consolidar su posición en el mercado. Por lo que deberán enfrentar los retos que les impone el momento actual y dentro de este sector específicamente la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus de la cual se deriva la siguiente situación problemática:

La Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus ha tenido afectaciones en los últimos tiempos en su rendimiento empresarial, como resultado en el balance de cierre del año 2015, quedó identificado como uno de los problemas a solucionar el incumplimiento de algunos indicadores tradicionales contables y financieros desde el punto de vista de rentabilidad, riesgo, liquidez y endeudamiento, como son: ventas totales, gasto de salario por peso de valor agregado, relación total de gastos entre total de ingresos, la utilidad neta, entre otros.

El manejo de estos indicadores que tienen la característica de ser estrictamente económicos no fue suficiente para predecir el comportamiento futuro de la empresa ni los desequilibrios en su situación financiera. Se precisa entonces contar con otros indicadores que permitan de un modo más global evaluar la gestión. Algunos de estos indicadores pueden estar dirigidos a evaluar cuestiones relacionadas con los recursos humanos con los procesos o con la percepción que los clientes tienen sobre la empresa. Existe además dispersión en la información y no se logra una sinergia entre toda la información que soporta la toma de decisiones y el control de gestión.

A partir de aquí se presenta como **problema de investigación**, ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus?

El objeto de estudio es el proceso de control de gestión y el campo de acción es el cuadro de mando integral.

El **objetivo general** de la investigación es:

Desarrollar un procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral con vistas al mejoramiento de la eficiencia en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Mientras que los objetivos específicos están dirigidos a:

- Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de administración y sus funciones, control de la gestión, cuadro de mando integral y sus perspectivas con énfasis en el sector tabacalero.
- Diseñar un procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral aplicable a las empresas de tabaco torcido.
- Implementar el procedimiento propuesto, en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.
- Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto contribuye al mejoramiento de la eficiencia en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Como hipótesis se plantea: si se desarrolla un procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral se puede contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Los métodos teóricos posibilitarán la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresará, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El método histórico-lógico permitirá estudiar el comportamiento del control de gestión en su devenir histórico, comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las experiencias en empresas cubanas, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones dentro de la dirección estratégica.

Los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción posibilitarán el procesamiento de la información, la valoración del estado inicial a partir de los factores condicionantes para el control de gestión, los sistemas de valores de la empresa y la viabilidad de diseñar un cuadro de mando integral así como las relaciones e interrelaciones existentes entre las diferentes perspectivas, teniendo en cuenta las particularidades en la muestra seleccionada.

Resultarán de gran utilidad en la determinación de inferencias y generalizaciones a partir de las cuales se establecieron regularidades en función de determinar las exigencias de la metodología que se propone.

Los métodos empíricos permitirán descubrir y acumular hechos y datos en relación con el estado actual del negocio así como también el esclarecimiento del problema, elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, también la determinación, a partir de la propuesta, del mejoramiento de la situación económica financiera. La entrevista, la observación y la encuesta, posibilitarán la obtención de información acerca del comportamiento del control de gestión.

El análisis documental se pondrá en práctica en el estudio de documentos como La Planeación Estratégica, el Manual de Control Interno, el Programa de Desarrollo de la Industria Tabacalera, Manual Integrado de Gestión de la Calidad, documentación de las Direcciones de Capital Humanos, Producción Industrial, Técnica y Desarrollo y

Contabilidad y Finanzas, de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, así como documentos que internacionalmente trazan políticas sobre el control de gestión y otros que en el contexto nacional ratifican el compromiso cubano con el tema.

La aplicación de un procedimiento para evaluar el control de gestión en la organización, permitirá valorar en la práctica la pertinencia del mismo, a partir de los métodos matemáticos al procesar la información obtenida de la aplicación de los métodos empíricos.

La significación práctica se concretará en la propuesta de indicadores que concebidos en áreas de resultados claves afines a las de la planeación estratégica de la empresa estudiada, permite seguir de cerca el grado de mejoramiento de su situación económica financiera, el impacto de las mismas en la consecución de los objetivos estratégicos.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca de las herramientas propuestas, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentarla.

El trabajo será conformado por una introducción, tres capítulos, dónde el capítulo uno sintetice el marco teórico de partida desde el cual se fundamentará la investigación. En el capítulo dos se presentará la propuesta de diseño del procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral en empresas de tabaco torcido y la validación de la propuesta, en el capítulo tres se presentarán los resultados alcanzados. La tesis cuenta además con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, derivado de la investigación realizada, así como de la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

Durante el proceso se utilizarán métodos y técnicas como: revisión documental, entrevista, consulta a expertos, observación directa, encuesta y métodos estadístico matemáticos. Para la presente investigación se toma como base el procedimiento para el diagnóstico del control de gestión aplicado en la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se despliegan conceptos y definiciones esenciales para el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y control de gestión para la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, los cuales sirven de soporte teórico para la presente investigación.

La Figura 1.1 muestra el hilo conductor de la investigación.

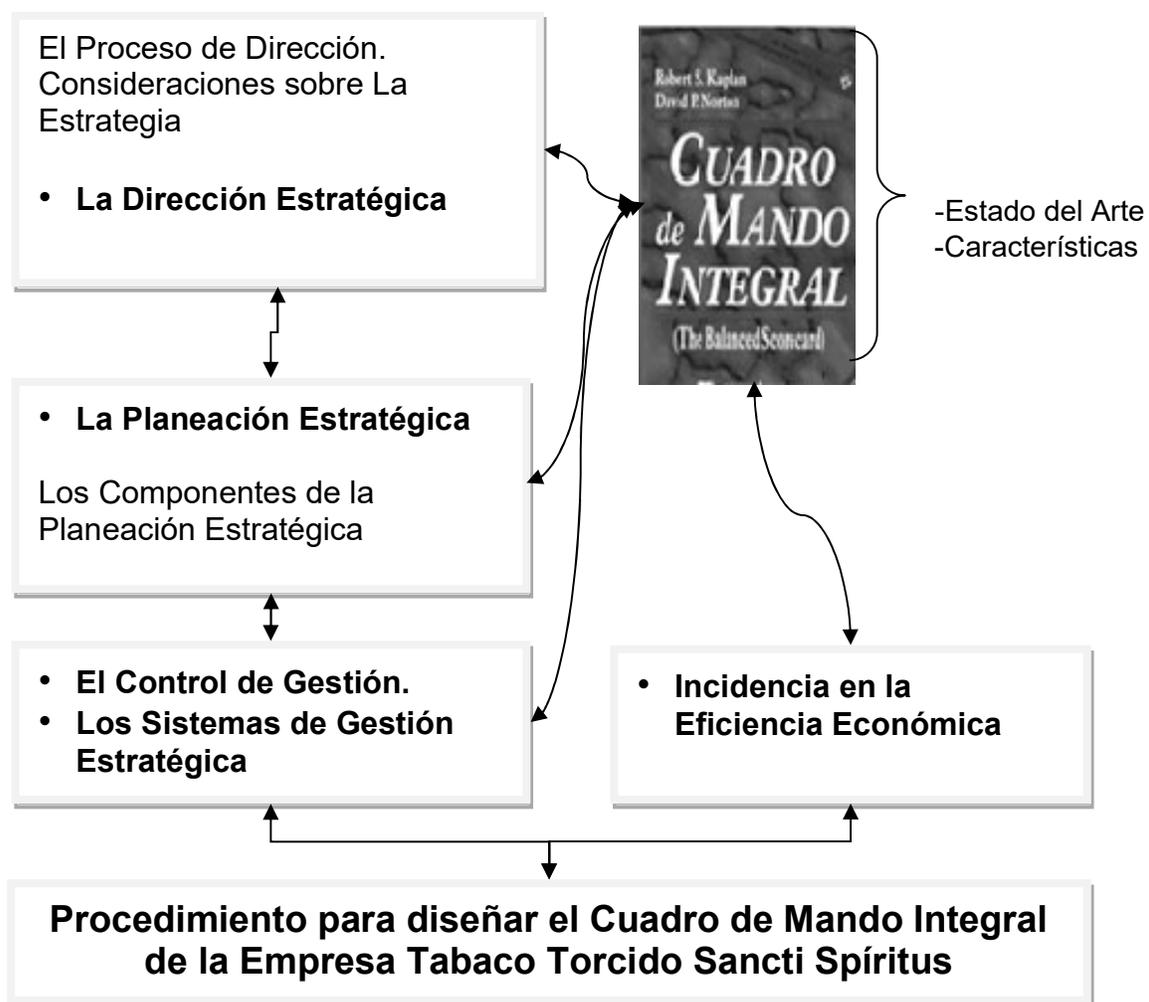


Figura 1.1: hilo conductor de la investigación

1.1 El Proceso de Dirección Estratégica, La Estrategia y La Planeación Estratégica

La Administración, es generalmente entendida como un proceso encadenado y continuo en el que se llevan a cabo una serie de funciones:

Planificar: determinar un plan de acción. La planificación abarca el largo plazo (de cinco años o más), el mediano plazo (entre dos años y cinco) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

Organizar: estructurar y coordinar las actividades para cumplir eficazmente los objetivos.

Integrar los recursos humanos: que podemos definir como la elección de individuos competentes para los puestos de la organización.

Dirigir: en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar: como forma de asegurar una progresión hacia los objetivos con arreglo al plan.

Destacan entre las características de este proceso la naturaleza secuencial, al tratarse de funciones estrechamente interrelacionadas, ya que cada una es consecuencia y continuación de la anterior también se debe destacar que esta secuencia no siempre es seguida estrictamente pudiéndose ocasionar saltos y regresiones.

Por otro lado su carácter repetitivo, con la última etapa (el control), se está recogiendo información para volver a iniciar el proceso; el conocido mecanismo de *feedback* o retroalimentación de los sistemas. Es decir, dirigir es seguir una secuencia de funciones y tareas y no una mera relación de éstas. Dentro de esta concepción el desarrollo de la estrategia forma parte de la función de planificación, entendiendo por aquella la decisión de cuándo y cómo alcanzar los objetivos previamente fijados.

1.1.2 Consideraciones sobre La Estrategia

La práctica y el estudio sistemático de este tema demuestran que no existe modelo universalmente aplicable ya que cada sector o empresa tiene sus particularidades que lo diferencian por ello la generalización de modelos particulares de dirección estratégica aplicados en otros sectores, industrias o países traen consigo los fracasos propios de tan desacertada decisión.

El concepto estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Ansoff (1976) "Estrategias Corporativas".

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje y otras) abordada por diferentes autores. Esta última tendencia es empleada principalmente por autores cubanos extendiéndose el uso del término desde el campo militar al área humanística.

Según el criterio de Koontz y Weihrich (1998) la estrategia es "la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento". (p.130).

Por lo que se puede decir que las estrategias son acciones que le van a permitir a las organizaciones alcanzar sus fines planteados permitiendo así la toma de decisiones óptimas para que no se desvíen de los objetivos, la misión y visión de las organizaciones.

La literatura especializada recoge diversos enfoques en relación al concepto, derivado de ello, algunos autores hacen alusión al carácter apriorístico de la estrategia más las estrategias llevadas a cabo por las empresas no coinciden plenamente con lo explicitado inicialmente, entre la estrategia de los planes y la puesta en práctica, esta última quedará conformada en parte por la estrategia prevista pero también por las acciones que tuvieron que adoptarse para dar respuesta a nuevos acontecimientos condicionados por el cambiante entorno.

En cuanto a su carácter formalizado y explícito, a través de estudios empíricos, se ha comprobado que el uso de estrategias formalizadas y explícitas está asociado a resultados significativamente superiores.

En relación a lo antes señalado Menguzzato y Renau (1991) sostienen que "la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico". (p. 78).

Para Nogueira, López, Medinas y Hernández (2014) el proceso de diseño de la estrategia resulta crítico para el desenvolvimiento de una organización y la obtención del éxito. Estudios realizados evidencian que sólo el 10% de las estrategias diseñadas se logran implementar debido a la falta de comunicación, no hacer partícipes de las mismas a todos los trabajadores de la empresa y carencia de herramientas de gestión que permitan transformar la estrategia en acciones y resultados del día a día.

1.1.3 La Dirección Estratégica

En la literatura relacionada con las ciencias empresariales existen diversas definiciones sobre dirección estratégica a partir de la diversidad de enfoques y puntos de vistas que se poseen sobre el tema.

Hax y Majluf (1997) consideran que la Dirección Estratégica tiene como objetivo último el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

De tal forma para Garrido (2006) la gestión estratégica o dirección estratégica como disciplina académica, es un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un entorno de competencia.

El proceso de dirección estratégica se basa en las decisiones que se deben tomar para la formulación e implantación de estrategias esto implica movilidad de recursos de las organizaciones para la consecución de los objetivos. Este proceso incluye un análisis estratégico en el cual se busca definir en qué estado se encuentra ubicada la posición estratégica de la organización. Sin dejar de mencionar cómo se formulan las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia y cómo además se implanta la estrategia, procurando que esta planificación logre conseguir que la estrategia opere de la manera más óptima según lo planeado.

Las organizaciones empresariales cubanas por lo general muestran avances en la implementación de la dirección dstratégica y por objetivos sin embargo aún persisten limitaciones relacionadas con la integración de técnicas, subsistemas, procedimientos y herramientas, incurriendo en ocasiones en la falta de correspondencia entre la estrategia y los planes fijados para la organización; acentuándose tendencias hacia la operatividad en la dirección y análisis que no propician la evaluación de la forma en que generan valor los productos y servicios.

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables *hard* (técnico-económicas) hasta las variables *soft* (socio-político-culturales).

1.1.4 La Planeación Estratégica y sus componentes

La planeación estratégica es una de las etapas de la dirección estratégica que hace posible concretar los pensamientos e ideas de mejora en una planificación integral, orientada a la definición de una visión, con los objetivos y acciones a desarrollar para materializarla, fundamentadas en una análisis interno y externo de la organización y los valores conductuales que deben poseer sus miembros, así como las relaciones que se establecerán con cada uno de los implicados y la identificación de los riesgos a los que se expone en el cumplimiento de la meta definida.

Implementar las acciones que fueron acordadas en la planeación estratégica, es la etapa de la dirección estratégica que permite, aplicar, ejecutar, hacer cumplir, concretar, materializar lo aprobado, se caracteriza por hacer lo planificado.

Ansoff (1976) gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta como resultado natural de la evolución del concepto de planificación.

Por su parte, Serna (1999) define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

En conformidad con las anteriores definiciones la planificación estratégica, conocida también como planeación estratégica, es empleada por el nivel ejecutivo de la organización para planear las acciones que la empresa ha de seguir a largo plazo para alcanzar sus objetivos generales.

De ahí la importancia para la elaboración del presente trabajo, teniendo en cuenta que, para diseñar un modelo de control se debe considerar una planeación a futuro de lo que la empresa quiere lograr y de cómo ha de medir el logro de sus objetivos.

Según Serna (1999) la planeación estratégica consta de seis componentes:

1. **Los estrategas:** son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa encargados de definir los objetivos y políticas de la organización.
2. **El direccionamiento estratégico:** está conformado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
 - a. **Los principios corporativos:** son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización.

- b. Visión:** es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Además, debe servir de guía para la formulación de estrategias y a la vez proporcionar un propósito a la organización.
- c. Misión:** es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión de la empresa responde a las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización? , ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus clientes?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? y ¿cuál es su responsabilidad social?

- 3. El diagnóstico estratégico:** sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Responde a las preguntas ¿dónde estábamos?, ¿dónde estamos hoy? .Para ello, es imprescindible obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades internas de la organización.
- 4. Opciones estratégicas:** son las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades. Partiendo del DOFA la compañía deberá explorar las opciones que tiene para anticipar tanto sus oportunidades como sus fortalezas y debilidades.
- 5. Formulación estratégica:** las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos. Definir los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos así como diseñar planes de acción concretos.

6. Índices de gestión: para monitorear y auditar el desempeño de la organización se deben definir algunos índices que permitan medir el desempeño. La medición debe ser periódica de manera que se puedan hacer los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

A continuación la Figura 1.2 muestra el Proceso de la Planeación Estratégica.

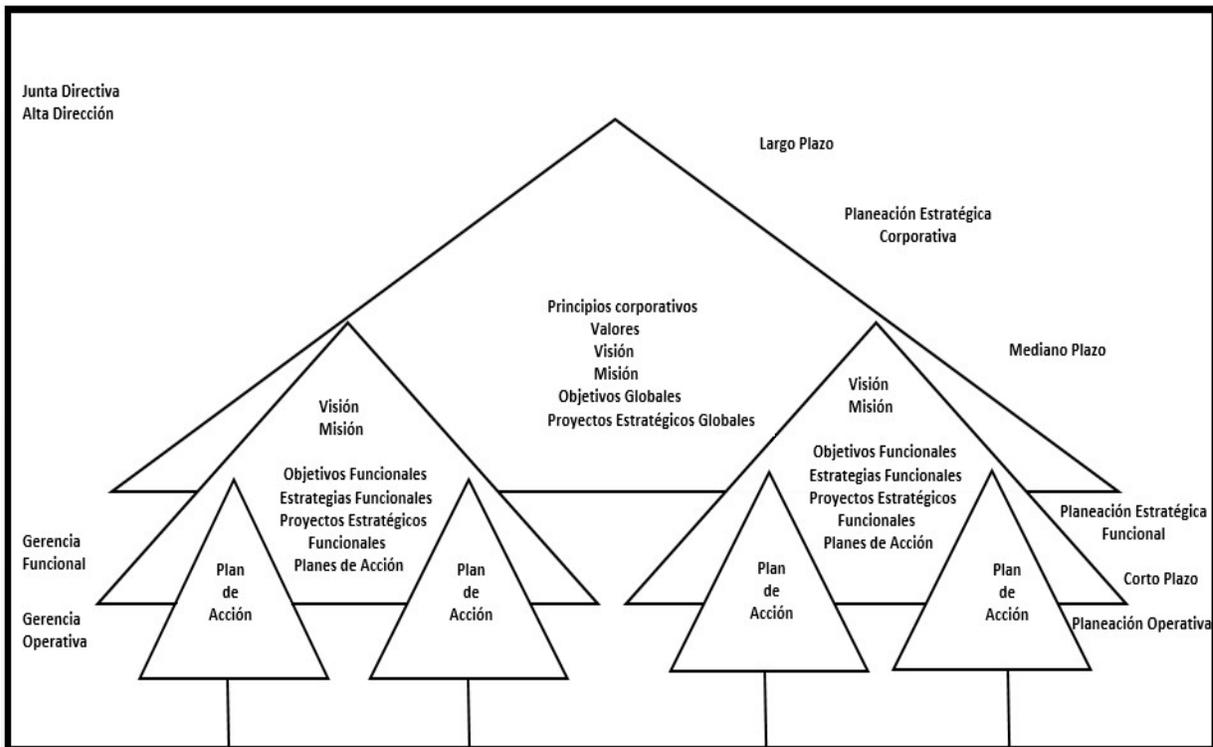


Figura 1.2: proceso de la Planeación Estratégica tomado de Serna (1999)

El modelo de planeación estratégica representado parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización de arriba hacia abajo y viceversa.

Según lo enunciado el proceso de planeación estratégica se inicia en el nivel superior de la organización con la planeación estratégica o corporativa en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planificación a largo plazo.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio que conforman la planeación funcional. En este nivel se define la misión, objetivos y estrategias a

mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas que conforman la planeación operativa en la cual los objetivos y estrategias son a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planeación operativa alimenta a todo el proceso de planeación con la finalidad de que este se dinamice y se definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran, de allí que el mismo sea un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

En la práctica la planificación estratégica, en muchas organizaciones, más bien abarca una planificación a corto plazo o una planificación puntual de cara a la resolución de problemas. Desarrollándose, en ocasiones, por razones equivocadas no necesariamente con el objetivo de implantar o desarrollar nuevos proyectos estratégicos.

Como otro inconveniente adicional, con la planificación estratégica, se evidencia la incapacidad generalizada de una organización para ejecutar su plan una vez que éste está formulado y aprobado.

La planificación estratégica contribuye al desarrollo de la estrategia como área pero en conjunto o individualmente no puede sustituir a una estrategia global. La compleja interacción de las variables dentro y fuera de la organización significa que la estrategia debe ser más dinámica y flexible. Por estas razones, actualmente la innovación ha surgido como una estrategia de primer nivel.

Aunque un gran número de organizaciones utilizan erróneamente la planificación estratégica como herramienta única de gestión de la estrategia, la planificación estratégica y los elementos que la componen aún siguen teniendo un valor potencial.

Se puede aseverar que el ciclo horizontal de planeación concluye con el control, la evaluación de resultados contable y el registro de datos reales. Todo ello conforma el

primer paso para la nueva planeación o por lo menos el medio de la corrección de lo planeado a través de la retroalimentación.

Finalmente, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias esenciales, para desplegar planes detallados con el fin de crear y preservar sus ventajas competitivas, todo ello, atendiendo a las condiciones cambiantes del entorno y los recursos disponibles.

1.2 El Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral

En el contexto de un mundo globalizado y competitivo el control de gestión se ha posicionado como una herramienta de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Muñiz (2003) lo define como “un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (p.30).

En consultas hechas a varios investigadores del tema como Newman, Logan y Hegarty (1989); Enrgle y Thietart (1984) estos definen dos tipos de control: el control a posteriori y el control anticipado de los cuales se realizó una comparación (ver Anexo1).

Los sistemas de control tienen como característica que pueden ser de naturaleza formal con reglas explícitas, procedimientos y planes que guían el comportamiento como son los sistemas de costos, de ingresos y de utilidad, los sistemas de recursos humanos, de calidad, entre otros, pero también coexisten otros sistemas de naturaleza informal que comprenden los valores compartidos como son la lealtad, los valores personales de los directivos y en fin todas esas normas no escritas que forman la cultura de la organización y que algunas veces son descuidadas por los directivos.

Refiere Escobedo (2013) que gran parte de estos sistemas y herramientas de control de gestión han sido descritas y desarrolladas en la literatura. Simons (1987) relaciona los Sistemas de Control de Gestión con las diferentes estrategias que pueden seguir

las empresas, Anthony (1988) define la planificación estratégica como el proceso mediante el cual la organización decide los objetivos que quiere alcanzar en el largo plazo y la estrategia para lograrlos, por su parte Merchant (1981) esboza la influencia de los sistemas de presupuestación en el comportamiento y el desempeño de los individuos.

Algunos autores investigan el grado de implementación de las herramientas de control de gestión en diversas industrias, para ellos existen importantes diferencias entre las concepciones clásicas y modernas del control de gestión, siendo la primera aquella que incluye únicamente el control operativo basado en sistemas de información que se nutren mediante la utilización del ABC (costeo basado en las actividades, por sus siglas en inglés) y el uso de los presupuestos como herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial. En tanto la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre ellos. (Ver Anexo 2).

El control estratégico es la etapa que permite verificar la implementación de la planeación estratégica y evaluar el estado en el que se encuentra la organización con respecto a la meta definida, para ello se apoya en el monitoreo de un conjunto de indicadores estratégicos que poseen sus respectivos criterios de medida, lo cual permite ratificar la salud de la estrategia aprobada, tomar acciones tanto correctivas como preventivas, incluso cambiar aspectos de la planificación en caso requerido, demostrando así el carácter dialéctico de la dirección estratégica. Hernández y Rodríguez (2016).

Para materializar la etapa de control estratégico, una de las herramientas más utilizadas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite evaluar el cumplimiento de la estrategia de la empresa a través de indicadores claves definidos en el ejercicio estratégico.

El Cuadro de Mando Integral, utilizado como herramienta de gestión, permite a los ejecutivos evaluar como las organizaciones crean valor para los clientes actuales y futuros sin desviar el interés del desempeño financiero. Trascendiendo su concepción original como sistema de control de gestión para convertirse en un nuevo proceso de

gestión estratégica como muestra la Figura 1.3 evolución del concepto de Cuadro de Mando Integral.



Figura 1.3: evolución del concepto de Cuadro de Mando Integral tomado de Kaplan y Norton (2005)

1.2.1 El Cuadro de Mando Integral. Antecedentes teóricos

Muñiz y Monfort (2005) concuerdan con los creadores del Cuadro de Mando Integral en que existe una relación directa entre este y los sistemas de información pues estos últimos proporcionan parte de la información que el CMI requiere para el cálculo de

los indicadores de gestión además de servir de soporte para la identificación de las desviaciones entre las metas propuestas y los resultados reales.

Entre los sistemas de información tradicionales para la gestión frecuentemente utilizada por las organizaciones se pueden relacionar: sistema de contabilidad financiera, sistemas de contabilidad de costo, sistema de indicadores financieros y *Tableau de Bord* (Tablero de Control), entre otros.

La Figura 1.4 muestra el cuadro de mando como Sistema de Información.

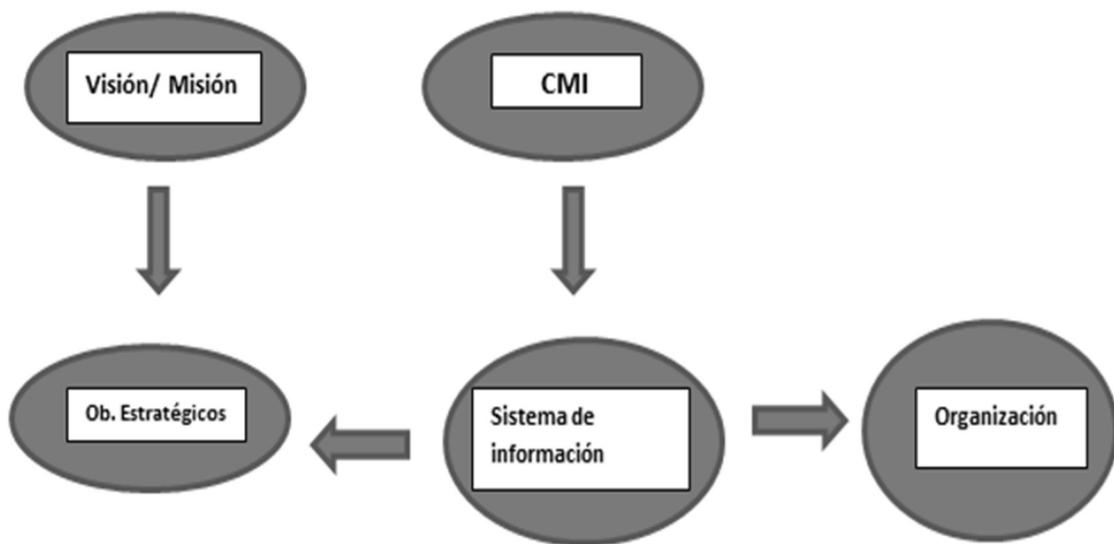


Figura 1.4: cuadro de mando como Sistema de Información tomado de Norton y Kaplan (1997)

El gran reto estratégico de adaptarse al mundo cambiante y complejo resultado del acelerado desarrollo tecnológico y sus consecuencias y las nuevas exigencias de los mercados son condicionantes que socaban los sistemas tradicionales de gestión. Al respecto Kaplan y Norton (1997b) plantean que los sistemas de información tradicionales para la gestión presentan debilidades e insuficiencias.

1.2.2 Balanced Scorecard. Cuadro de Mando Integral

En la práctica fueron responsables operativos los que pusieron en marcha esta herramienta llamada *Tableau de Bord*, entre las dos guerras mundiales en Francia,

para paliar las insuficiencias de los tradicionales sistemas de información contable Sulzer (1976).

Posterior a la significativa repercusión que tuvo en Francia, alrededor de 1948, se proliferan en Estados Unidos a empresas como General Electric. A lo largo de la década de los 60 se desarrolla el tablero de mando basado en indicadores específicos para controlar la consecución de objetivos. Tanto a corto como a largo plazo y de este modo controlar los procesos de la empresa en términos de sus resultados, rentabilidad, cuota de mercado y otros.

El concepto de *Balanced Scorecard* (BSC) fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, en un artículo titulado “*The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*”(Balanced Scorecard-Mediciones que llevan a resultados), con base en un trabajo realizado para la empresa de semiconductores *Analog Devices Inc.*, planteándose como un sistema administrativo (*Management System*) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar los resultados de la empresa.

Más tarde, en 1993, en otro artículo “*Putting de Balanced Scorecard to work*” “Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral” de *Harvard Business Review* los propios autores especifican la importancia de seleccionar y adoptar indicadores basados en el éxito estratégico. Motivando a los directivos de empresas a utilizar el Cuadro de Mando Integral como estructura organizativa fundamental de los procesos de gestión.

Para el 1996, un tercer artículo es publicado en “*Using the Balanced Scorecard as an Strategic Management System*” (La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica) de *Harvard Business Review*, por Kaplan y Norton. En el relatan las continuas evoluciones, estos tres artículos proporcionan los fundamentos del primer libro que estos dos autores publican “*Balanced Scorecard: Traslating strategy in to action*” (1996).

Como procedimiento metodológico el BSC permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión. En este sentido, aun cuando los autores Kaplan y Norton en sus primeras publicaciones no utilizan el concepto de mapa estratégico, consideran la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas resaltando en posteriores publicaciones la importancia de su desarrollo: Kaplan y Norton (2004)"...el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el *Balanced Scorecard*." (p.38).

La posibilidad de comparar el desempeño de los procesos de una empresa partiendo de un mapa estratégico, patrón fundamentado en una misma metodología de gestión y en el establecimiento de indicadores métricos de desempeño, aunados a la integración y gestión apropiada del capital humano, representan importantes ventajas para el aseguramiento de resultados exitosos, tanto financieros como no financieros.

En la actualidad, cada vez con mayor frecuencia, las empresas están recurriendo a las alianzas para cerrar las brechas en sus propias capacidades y crecer en nuevos mercados y regiones. De acuerdo con Kaplan y Norton (2005) una vez que las organizaciones han alineado los grupos internos de soporte pueden ampliar su alineación estratégica creando mapas estratégicos y BSC con sus socios externos, incluyendo los proveedores, clientes y aliados.

El CMI ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño Kaplan y Norton (1996 a) hacia un mapa de estrategia Kaplan y Norton (2004 b) con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre las medidas y perspectivas, convertido en un sistema de control interactivo que guían el aprendizaje y las mejoras y finalmente un modelo que ya incorpora activos intangibles, tales como el capital intelectual Kaplan y Norton (2006); Horváth y Ralf (2004).

Otro aporte muy valioso del Cuadro de Mando Integral ha sido precisamente la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisito indispensable para

alcanzar los objetivos financieros. Así de acuerdo con Kaplan y Norton (2000) el Cuadro de Mando Integral viabiliza “que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento seguro”.(p. 86).

Así, inicialmente diseñado a pensar en las empresas del sector privado de gran tamaño, Kaplan (1994); Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996b, 1997b), que siguen intentando llegar a un mayor nivel competitivo utilizando el CMI como base de su gestión estratégica, Kaplan (2001); Kaplan y Norton (2004 a); Kloot y Martin (2000); Aidemark (2001); Englund (2001); Lawrence y Sharma (2002); Keith (2004), también se ha evidenciado como herramienta de gestión de gran utilidad y eficacia para el sector público y entidades no lucrativas Kaplan (2010); Jonhsen (2001); Pinto (2007); Rodríguez y Barros (2004).

Por ello creemos posible extenderlo a empresas tabacaleras y de variados sectores económicos y tamaños, con la consecuente adaptación, con el fin de viabilizar la planificación y control de la organización que conduzcan a la optimización del desempeño de sus procesos y al logro de sus resultados.

En el marco del control de gestión se han realizado un conjunto de investigaciones desde la década del 90 del siglo pasado en diferentes sectores de la economía que brindan un grupo de aportes importantes en la ciencia Espino, Sánchez y Aguilera (2013); Martínez y López (2011); Nogueira (2002); Porporato y García (2011); Sánchez (2007).

En este sentido, dentro de las herramientas del control de gestión, el Cuadro de Mando Integral ha sido empleado con fuerza en los últimos 25 años en diferentes sectores y ramas de la economía. De hecho, en los últimos años se presentan muchas aplicaciones en el sector de los servicios, tales como: la salud pública Naranjo (2010); Villalbí (2007); los servicios universitarios Moreno, Caballero, y Bastidas (2010); en empresas de software González y Bermúdez (2011). Las principales aportaciones del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión son: centrarse en el control de los objetivos estratégicos de la organización,

establecer una relación causa–efecto entre los indicadores de control seleccionados y el realizar el control a un número reducido de indicadores en tiempo real.

Muñiz y Monfort (2005) establecen que el Cuadro de Mando Integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es tanto un sistema de medición y gestión estratégica como también una herramienta de comunicación.

Sin lugar a dudas, el CMI continuará evolucionando a través de nuevas metodologías y herramientas que lo irán desarrollando tanto en el mundo académico como en el empresarial debido al potencial que representa para la gestión de las organizaciones, resultando evidente su efectividad para enlazar la visión, la misión y la estrategia organizacional.

1.2.3 Características del Cuadro de Mando Integral

Variadas son las características abordadas en la literatura consultada referente al Cuadro de Mando Integral, resultando atractiva la que propone Muñiz (2005), ya que contempla tanto el aspecto externo como el interno de la organización, este autor referencia dos características principales para el Cuadro de Mando Integral:

- Características relacionadas con el mercado y la competencia: según las cuales se debe maximizar el valor de los clientes, optimizar la calidad de los productos y procesos, evaluar y cuantificar el efecto de los activos intangibles, potenciar los factores que crean valor y controlan el tiempo de los procesos de trabajo.
- Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar las empresas; estos implican involucrar a clientes y proveedores en el sistema de trabajo, maximizar el valor de las acciones, conseguir la máxima flexibilidad y rapidez en los procesos y operaciones, realizar una mejora continua de la organización en su conjunto.

En definitiva, el CMI se configura como un instrumento de gestión estratégica, que no sólo incluye indicadores financieros de la actuación pasada, sino que complementa estos indicadores con medidas de los inductores de actuación futura. Es más que un

sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

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

Para ello, el CMI trata de traducir la misión y la estrategia explícita de una organización, en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes, que son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa, para realizar este trabajo.

La metodología del CMI, debe desarrollarse en paralelo junto a un proceso de control y seguimiento de la estrategia encabezado también, en este caso, por la misión y visión de la organización. Para ello es preciso que previamente se hayan delimitado las distintas dimensiones desde las que se puede analizar el desempeño estratégico, es decir, las perspectivas del CMI, identificando en cada una de ellas una serie de indicadores que permitan evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos y, para lo cual, se utiliza como guía de actuación las relaciones causa-efecto que existen entre dichos objetivos, las iniciativas planteadas y los indicadores propuestos.

De esta forma, se fijan una serie de metas o valores deseados en un marco temporal específico para cada indicador estratégico que actuará como señal de alarma y permitirá un efecto en todo el proceso de elaboración e implantación de la estrategia empresarial.

Existen diversos elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral como se muestra en la Figura 1.5.



Figura 1.5: elementos relacionados con el diseño del Cuadro de Mando Integral

En definitiva, el CMI es un modelo de gestión que incorpora mecanismos de medición y que permite comprobar que la empresa avanza en la dirección marcada desde la planificación estratégica, facilitando la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, el CMI debe ayudar a:

- Aclarar y traducir la misión y la estrategia de la organización obteniendo una visión compartida de la misma. A través del mismo proceso de implementación del CMI es posible aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización y establecer los objetivos para alcanzarla, dado que en este proceso participan, o al menos, así debería de ser, la mayoría de los miembros de la organización. Como consecuencia de este proceso, las posibles dudas son aclaradas, se consigue el consenso y las diversas opiniones que puedan existir alcanzan un mayor grado de uniformidad. Una vez establecidos los objetivos y las estrategias todos los miembros de la organización podrán conocer la vinculación de las acciones estratégicas con la visión y la misión, y la repercusión de su contribución.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, donde los indicadores incluidos en el CMI deben permitir controlar las acciones que llevan

hacia la concreción de los objetivos. De esta forma, permite comunicar claramente en términos prácticos los objetivos y vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto. Los indicadores actúan como señales de alerta para aquéllos cuyas acciones repercuten en los valores que éstos alcanzan, de tal forma, que pueden impulsar acciones inmediatas para corregir las desviaciones, crear foros de discusión alrededor de los temas sensibles, acudir a expertos con el fin de solucionar actuaciones delicadas y crear situaciones propicias de trabajo en grupo para la solución de conflictos.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. El CMI crea una estructura coherente de estrategias, objetivos, metas e indicadores que permite construir un plan estratégico muy dinámico con un sistema de medición estrechamente relacionado con los objetivos vinculados a la estrategia.
- Asignar los recursos adecuados para la obtención de los mencionados objetivos, vinculando la estrategia con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Sistematizar la revisión de la estrategia, identificando nuevas iniciativas.

Como consecuencia de todo lo anterior, se crearán mecanismos de consenso, se potenciará el trabajo en equipo, se descubrirá cómo interpreta la estrategia cada uno de los miembros de la organización y las aportaciones individuales al pensamiento colectivo, se creará una sinergia en el establecimiento de iniciativas estratégicas en todos los niveles y en definitiva, contribuirán a la formación estratégica de la organización y de los individuos que la componen.

1.2.4 Estructura del Cuadro de Mando Integral

Para Kaplan y Norton (2008) el Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Perspectivas estas que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves. En otras palabras, la

empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Para lo que se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

La Figura 1.5 representa gráficamente las relaciones entre cada una de las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, apreciándose como la visión y la estrategia se ubican en el centro del diagrama, como expresión de que constituyen los pilares a partir de los que se interrelacionan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

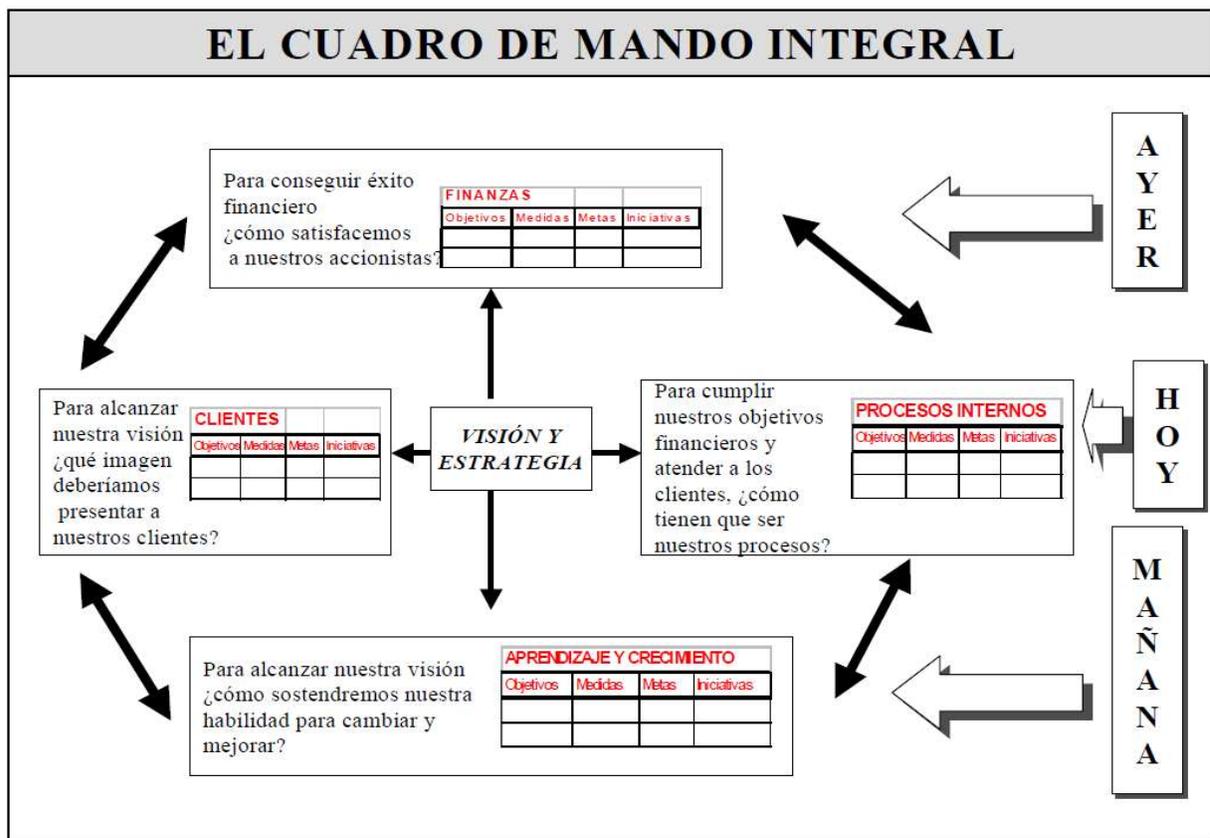


Figura 1.5: representación gráfica del Cuadro de Mando Integral tomado de Guía de Apoyo al Emprendedor. “Cuadro de Mando Integral” (2006)

Para desarrollar la teoría relacionada con cada una de estas perspectivas se adopta el modelo de Kaplan y Norton, creadores del Cuadro de Mando Integral, por lo que en lo sucesivo se adoptara la propuesta que ellos hacen en cuanto a los aspectos más importantes a considerar para la implementación de esta herramienta.

Las empresas de hoy, ya no se gestionan a través de sistemas de control de gestión contruidos en torno a indicadores y metas financieras, que tienen una reducida relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo; lo cual ha motivado el desarrollo de la necesidad de establecer medidas no financieras, como son la calidad y la velocidad de respuesta, medidas de carácter externo, como la satisfacción de los clientes y la imagen de marca, y medidas orientadas hacia el futuro, como la satisfacción de los recursos humanos de la propia organización y la innovación de nuevos productos y procesos.

Seguidamente desarrollaremos las cuatro perspectivas referidas con el fin de entender mejor el proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral:

Perspectiva financiera

Tradicionalmente las empresas que se han venido evaluando a través de los indicadores financieros que recoge y trata el Cuadro de Mando Integral han tenido una visión meramente económica, así que se han centrado en la maximización de la satisfacción de los intereses de los inversores y accionistas Kaplan y Norton (1997a; 2000 b).

Los cambios ocurridos en la economía cubana en los últimos años le imponen un peso relevante a la función económico-financiera dentro del control de gestión. Mientras que hasta principios de los años ´90 el lenguaje empresarial cubano cubría los términos de producción mercantil, producción bruta, producción neta, entre otros, hoy en día se habla de liquidez, solvencia y rentabilidad, condiciones necesarias para que una empresa pueda no sólo sobrevivir sino alcanzar y mantener una posición competitiva. De ahí la importancia de chequear sistemáticamente la salud financiera de la empresa.

Siguiendo los criterios de los creadores del Cuadro de Mando Integral, Muñiz (2003) presenta una propuesta acerca de los aspectos a controlar mediante la perspectiva financiera, los objetivos a controlar y las medidas necesarias para evaluar el logro de los mismos. (p.283), ver la **Tabla 1.1** contenido de la perspectiva financiera.

Tabla 1.1:

Contenido de la perspectiva financiera, tomado de Muñiz (2003)

Aspectos a controlar	Medidas
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos por: las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados. • Aumento de rentabilidad por: clientes, productos y mercado.
Reducción de costos y mejora de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos operativos y de estructura. • Ventas por: empleados, vendedor y por maquinaria.
Utilización e inversión en activos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de maquinaria y activos. • Rotación de stocks. • Días medios de cobro y de pago. • Rentabilidad de las ventas. • Rentabilidad del capital.
Valor para los accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de dividendos a pagar.
Gestión de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de riesgos de la empresa.

La Perspectiva Cliente:

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea es fundamental que posea clientes leales y satisfechos con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Para poder centrarse en los procesos que son más importantes, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes.

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación dada por el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

La Figura 1.6 muestra un grupo de componentes centrales de los resultados de los clientes, genéricos a todas las organizaciones, expuestos por Kaplan y Norton (2000). p.81.

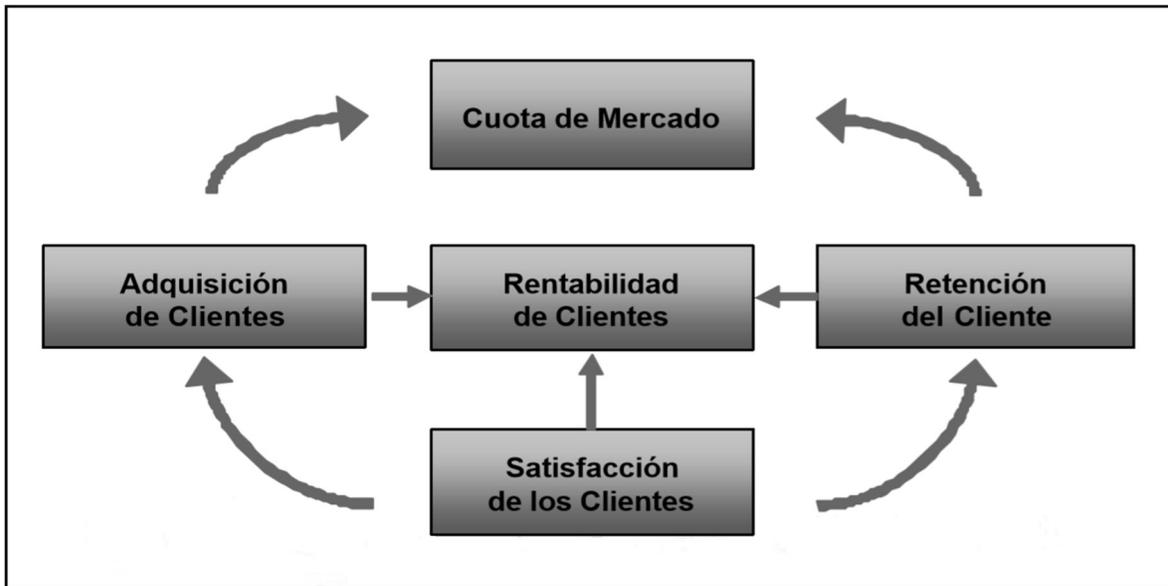


Figura 1.6: componentes de la perspectiva cliente adaptado de Kaplan y Norton (2000)

Los aspectos a controlar y medidas necesarias para asegurar el logro de los objetivos trazados se establecen en la **Tabla 1.2** los contenidos de la perspectiva clientes; Kaplan y Norton (2000). p.81.

Tabla 1.2:

Contenidos de la perspectiva clientes, tomado de Kaplan y Norton (2000)

Aspectos a controlar		Medidas
Cuota Mercado	de	Refleja la proporción de ventas dado en términos de: <ul style="list-style-type: none"> • número de clientes, • dinero gastado, • volumen de unidades vendidas por unidad de negocio.
Incremento clientes	de	Mide en términos absolutos o relativos: la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención clientes	de	Sigue la pista, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción clientes	de	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad cliente	del	Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener el cliente.

Perspectiva de los Procesos Internos:

La tercera perspectiva del BSC incluye los procesos internos (*o workflows*) de la organización. Éstos se identifican con el fin de mejorarlos y tender a la excelencia. Así se satisfacen las demandas y necesidades de los clientes tanto internos como externos. En este sentido se deberá reconocer la cadena de valor del proceso operativo interno desde la recepción del pedido del producto y/o servicio hasta la entrega del mismo. La cadena de valor de los *workflows* abarca la innovación, las operaciones y el servicio post-venta.

La **Tabla 1.3** muestra el contenido de la perspectiva de procesos internos, según Muñiz (2003). p.285.

Tabla 1.3:

Contenidos de la perspectiva procesos internos, tomado de Muñiz (2003)

Aspectos a controlar	Medidas
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios.• Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios.• Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener.• Medir las ventas pérdidas por el retraso de los nuevos productos.
Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos.	<ul style="list-style-type: none">• Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios.• Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones y otros
Servicio postventa: tiempos, calidad y costos.	<ul style="list-style-type: none">• Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costos del servicio, entre otros.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

La cuarta perspectiva del BSC es fundamental para conseguir las tres anteriores. Es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del personal. El BSC hace una referencia explícita a la importancia que tienen los recursos humanos en la consecución de los objetivos empresariales.

La presente perspectiva incide en tres aspectos clave. Por un lado, se trata de potenciar las capacidades de los empleados, las ideas de mejora deben de provenir de los empleados que están cerca de los procesos y de los clientes. De otra manera, las organizaciones deben dotarse de sistemas de información respecto a los empleados en cuanto a su satisfacción, su retención y su desempeño.

A continuación se muestra en la **Tabla 1.4** el contenido de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, según Muñiz (2003).p.285.

Tabla 1.4:

Contenido de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, tomado de Muñiz (2003)

Aspectos a controlar	Medidas
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad.	• Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.
Calificación de los trabajadores	• Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.
Capacidades de los sistemas de información	• Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.
Motivación y alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización. • Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Conclusiones parciales

1-Se logran establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de administración y sus funciones, control de la gestión, cuadro de mando integral y sus perspectivas con énfasis en el sector tabacalero.

2- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica cuya implementación puede ayudar a una organización a clarificar sus objetivos de largo plazo, comunicarlos a toda la empresa y traducirlos en acciones concretas, de forma tal que se superen las principales insuficiencias en el proceso de implementación de la estrategia.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EMPRESAS DE TABACO TORCIDO Y DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

En el presente capítulo se toma en consideración lo reflejado en el marco teórico práctico referencial sobre el empleo de Cuadros de Mando Integral para el control de la gestión con énfasis en la industria tabacalera.

Teniendo en cuenta que cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un CMI Norton y Kaplan (1999) y que existen diversas metodologías para la implantación de un Cuadro de Mando Integral, que a su vez no son excluyentes entre sí, y cuya elección dependerá de la estructura y sistemática de gestión de cada organización. (Ver Anexo 3).

Por tal motivo se propone para su diseño en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus, un procedimiento general para el control de gestión que consta de seis etapas y se muestra en la Figura 2.1.

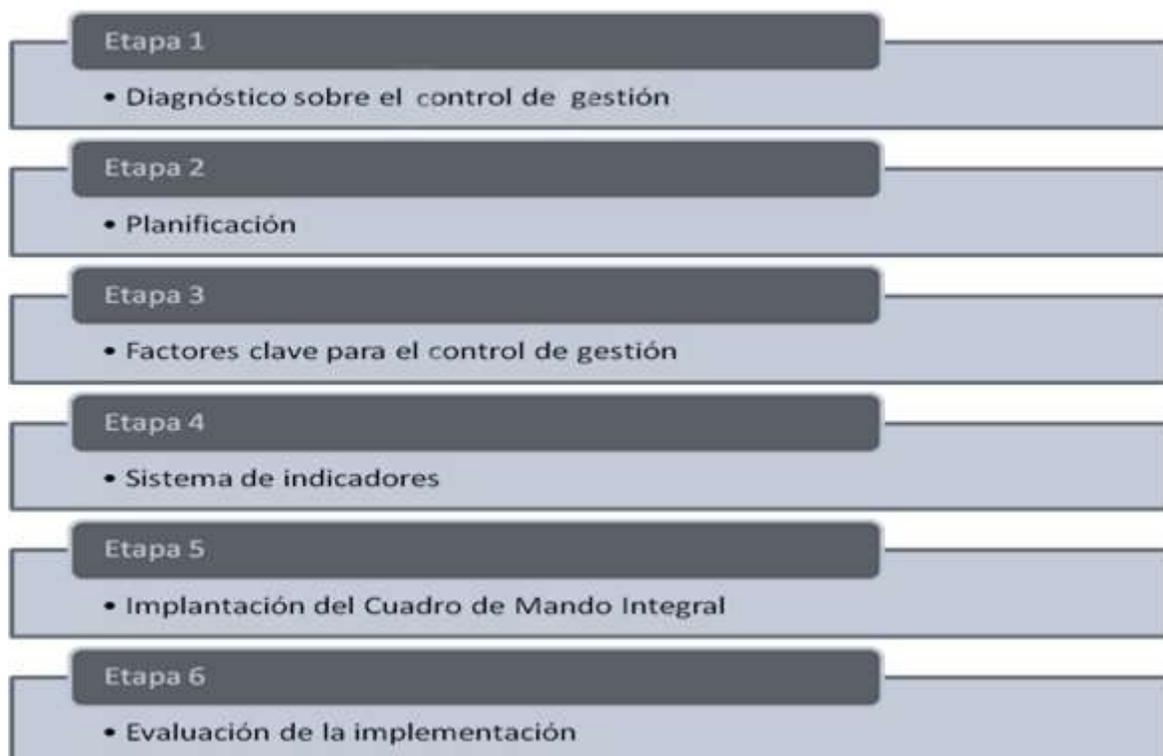


Figura 2.1: procedimiento para la elaboración del CMI en Empresas de Tabaco Torcido

II.1 Etapa 1: Diagnóstico sobre el Control de Gestión

Esta etapa se detalla a su vez en un procedimiento específico para su mejor comprensión. Orientado en la metodología propuesta por Rodríguez (2009) en la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara, más adelante aplicada por Mederos (2012) en una Unidad Básica Empresarial de la propia empresa y finalmente adaptado por la autora de la investigación para la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

A continuación se representa en la Figura 2.2 el procedimiento específico para el diagnóstico del control de gestión en Empresas de Tabaco Torcido.

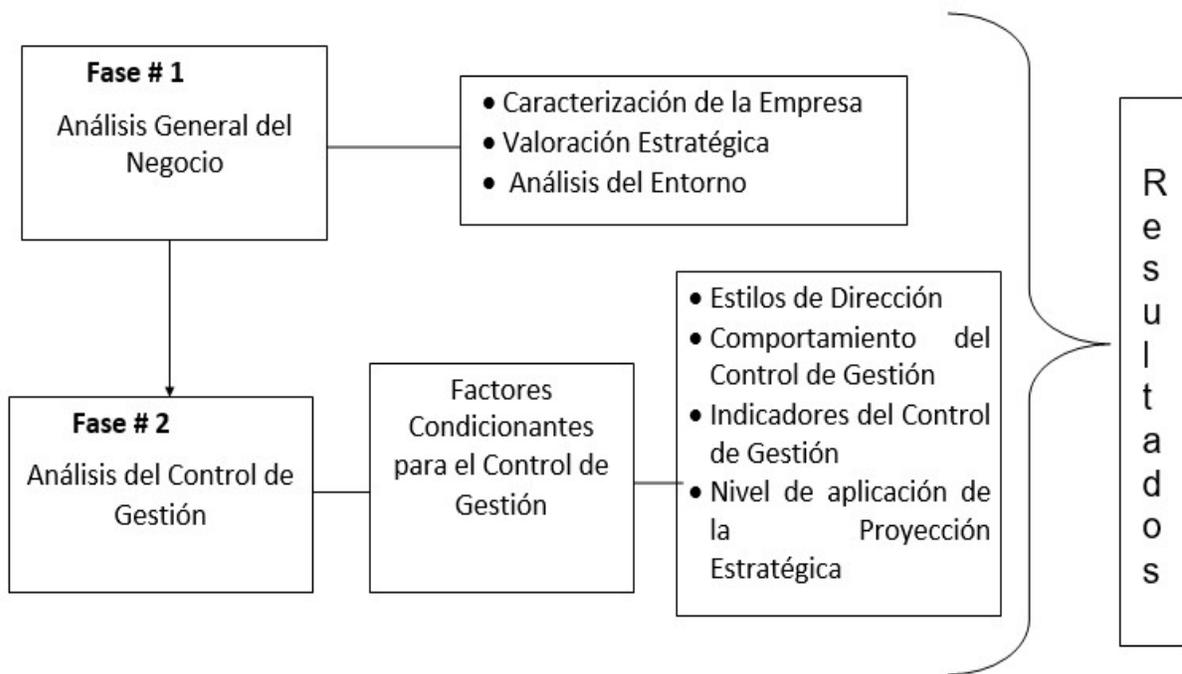


Figura 2.2: procedimiento específico para el diagnóstico del control de gestión en Empresas de Tabaco Torcido, adaptado de Medinas (2012)

En la **primera fase** se hace un análisis del negocio partiendo de una caracterización pormenorizada de la unidad de negocio objeto de estudio a partir de la descripción y análisis de diferentes elementos, como: la estructura, la composición de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los indicadores económicos y la revisión de aspectos estratégicos.

Considerando lineamientos e iniciativas estratégicas y la vinculación con los objetivos estratégicos, a partir de las circunstancias internas y externas con el fin de conformar el escenario, a corto y a mediano plazo, en el que va a desenvolverse la empresa.

Una vez que se alcanza el compromiso de la dirección, el equipo de trabajo, instituido para ampliar la base de debates y consensos, estará encargado de la definición del diagnóstico, para lo cual se propone un análisis DAFO.

Es importante fijar el rumbo estratégico de la organización, con todas sus variables de salida: misión, visión, valores, estrategias, objetivos y políticas.

Misión, visión y valores

Para la elaboración de un CMI, la misión, la visión y los valores constituyen pilares fundamentales.

Misión

Una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve, Wheelen y Hunger (2007); expresado de otro modo, una empresa sustenta su existencia en la misión.

De tal forma, Muñiz y Manfort (2005) establecen que para elaborar la misión, se deben responder una serie de preguntas que se exponen en la figura 2.3: preguntas que debe responder la misión.

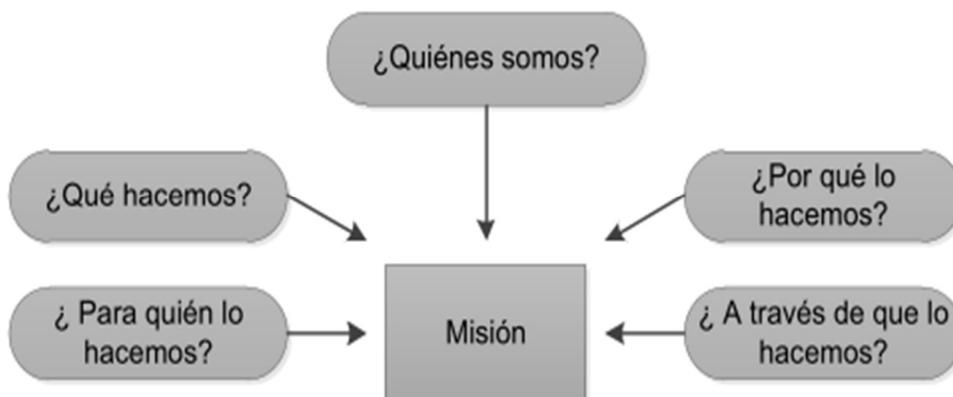


Figura 2.3: preguntas que debe responder la misión tomado de Muñiz y Manfort (2005)

Visión

La visión es una declaración de a dónde quiere llegar la empresa en el futuro. A sí mismo debe instituir una declaración precisa y concreta que utilice como punto de referencia cuando se deban obtener los objetivos y las estrategias para conseguirlas. Para Muñiz y Manfort (2005) la visión debe dar respuestas a una serie de preguntas que se muestran en la figura 2.4: preguntas que debe responder la visión.



Figura 2.4: preguntas que debe responder la visión tomado de Muñiz y Manfort (2005)

Valores

Los valores corresponden por una parte, a la forma de actuar de una organización, y por otra, a la manera en que desempeñan sus labores los trabajadores Muñiz (2005).

Además, los valores permiten explicar cómo ambiciona actuar la empresa y cómo desea ser vista por sus clientes, sus accionistas o el personal. Estos valores suelen estar muy acomodados dentro de la organización y raramente cambian, pues es lo que suele marcar la diferenciación respecto de la competencia.

La **segunda fase** parte de los factores condicionantes para el control de gestión establecidos con el fin de cumplir con la estrategia de la organización. A partir de los resultados de encuestas respecto a los factores anteriormente mencionados y su comportamiento, se determinarán las bases para la toma de decisiones en relación al uso de herramientas existentes o de implantar alguna más eficaz, en tal caso diseñar un Cuadro de Mando Integral que se ajuste a los requerimientos de la organización.

II.2 Etapa 2: Planificación

Mediante la planificación se debe determinar la unidad organizativa apropiada. Para lo que se debe tener en cuenta varios criterios como la estrategia, la necesidad, el alcance, los recursos disponibles, los datos, el apoyo de los participantes y el respaldo de los supervisores o directivos de la unidad.

Paralelamente se deben establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo.

Es necesario antes de iniciar un proyecto de diseño, implementación y puesta en marcha de un modelo de indicadores, realizar un análisis previo para conocer y difundir los objetivos y asegurar que todos los involucrados conozcan el proyecto. Esta etapa Incluye dos pasos: la conformación del equipo de trabajo y la preparación del personal para afrontar el cambio.

Paso 1: Conformación del equipo de trabajo

En este paso se conforma el equipo de trabajo que tendrá como función la aplicación del procedimiento general propuesto en la presente investigación. El equipo podrá estar conformado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad.

Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo por la entidad que conducirá el proceso. El responsable del equipo debe tener características de líder en la institución, de esto depende en gran medida el éxito de las transformaciones organizacionales y/o culturales que puedan surgir de la aplicación del procedimiento.

Cualquiera de las variantes seleccionadas por la alta dirección debe estar condicionada a lograr en el equipo, una composición multidisciplinaria, experiencia y potencialidades para ejecutar este proceso. Teniendo en cuenta las características del procedimiento se deben considerar otros elementos en la selección del equipo de trabajo:

1. No más de siete personas (para asegurar en mayor medida la participación de los mismos en las reuniones).
2. Parte de sus miembros deben ser del Consejo de Dirección.
3. Multidisciplinariedad del equipo (referido a la experiencia por área de trabajo de la institución, este elemento garantiza que los problema sean atacados desde diferentes puntos de vista).
4. El equipo debe tener conocimientos sobre las actividades que se estudiarán.

Paso 2: Preparación del personal

Para lograr que el personal se apropie de la cultura que puede imponer la aplicación de este procedimiento es necesario comenzar con una etapa preparatoria que consiste en la creación de las condiciones y sobre todo, el establecimiento de los compromisos del equipo de dirección de la propia organización que participará directamente en el proceso.

Actividades a realizar:

- Seminariar a los directivos de la organización sobre la herramienta metodológica a implantar, y los diseños organizativos, con vistas a que ganen en conocimiento y comprensión sobre la misma.
- Impartir sistemas de capacitación a todas las personas implicadas en el trabajo con las perspectivas determinadas, extendiéndose al resto de los demás miembros de la organización, para que se apropien de técnicas y habilidades que ayuden a la aplicación del sistema informativo, las temáticas comprenden: trabajo con herramientas y técnicas de dirección, tormenta de ideas, análisis PESTEL, matriz DAFO, CAME, *Benchmarking*, técnicas para graficar, entre otras.

II.3 Etapa 3: Factores claves para el control de gestión

Como parte de esta etapa se determinaran los factores claves para el control de gestión siendo estos los procesos políticos y las relaciones individuales internas de la

organización que pueden forzar la revisión de la estrategia así como para desarrollar los indicadores de desempeño.

La empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones.

Paso 1: Determinar los Factores Claves del Éxito en la Organización

La selección de los Factores Claves del Éxito (FCE), implica:

- Centrar la atención y los recursos de la organización en lo que realmente es importante.
- Adecuar los sistemas de planificación y control a los factores claves del éxito; de manera que se mantenga informado a los directivos sobre el comportamiento de estos y sus implicaciones para la organización.
- Flexibilidad y dinamicidad, pues a medida que evoluciona o cambia el contexto de la organización, los factores claves del éxito varían.

Paso 2: Alineación de los objetivos estratégicos con los Factores Claves del Éxito y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En este paso el equipo de trabajo procede a determinar si los objetivos estratégicos de la empresa son coherentes y responden a los factores claves del éxito y las distintas perspectivas del CMI o si es necesario proyectar nuevas perspectivas en función de las características propias de la organización.

Es preciso señalar, que las cuatro perspectivas poseen suficiente amplitud para captar todos los aspectos estratégicos relacionados con la industria tabacalera. Aunque se puede incluir una nueva perspectiva, vinculada a aspectos de crucial importancia para la organización, en caso de que los especialistas del negocio así lo consideren.

El objetivo fundamental del análisis es la búsqueda de coherencia entre las distintas áreas de la empresa. Posteriormente se realiza un análisis de los principales temas

estratégicos como crecimiento, rentabilidad, calidad, competitividad de los precios, innovación, políticas de personal, entre otros.

Las preguntas a responder están relacionadas con las preguntas sugeridas por Norton y Kaplan en cada una de las perspectivas del CMI, las mismas se muestran a continuación:

Perspectiva Financiera

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestro entorno para tener éxito financiero?

Perspectiva de Clientes

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar la visión?

Perspectiva Interna

Para satisfacer a los clientes y los accionistas ¿En qué procesos internos debemos alcanzar la excelencia?

Perspectiva de Formación o Aprendizaje y Crecimiento

¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?

Es deseable que en un Cuadro de Mando Integral, Kaplan (2004), se lleve a cabo la construcción del mapa estratégico, el cual es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización.

El mapa estratégico es la herramienta que guiará al funcionario en la aplicación del CMI, orientándolo hacia el logro de los objetivos determinados. En este sentido, los objetivos estratégicos se enlazarán unos con otros, tomando las perspectivas mencionadas.

El resultado final de este paso es la presentación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con sus factores claves del éxito y los objetivos estratégicos asociados.

Con toda la información obtenida a partir de la **Tabla 2.1** se puede utilizar las Rondas de Delphi para completar y determinar un consenso entre el equipo de trabajo.

Tabla 2.1:

Alineación Objetivos, FCE y Perspectivas del CMI

		Objetivos estratégicos				
		1	2	3	4	N
Finanzas	FCE 1					
	FCE 2					
	FCE N					
Clientes	FCE 1					
	FCE 2					
	FCE N					
Procesos Internos	FCE 1					
	FCE 2					
	FCE N					
Formación y desarrollo	FCE 1					
	FCE 2					
	FCE N					

Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral

Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que ayudarán a lograr los objetivos propuestos. De esta manera la concepción del Cuadro de Mando Integral parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

Para ello se asocian los objetivos estratégicos y los factores claves de éxito a las perspectivas seleccionadas. Teniendo en cuenta la tabla de la figura anterior donde por las filas y las columnas se insertan los objetivos estratégicos y factores claves del éxito ordenados por las cuatro perspectivas según criterio del equipo de trabajo, se impacta cada uno con el resto en la búsqueda de las relaciones causales que existen entre ellos.

En un lienzo de dibujo se relacionan los objetivos estratégicos y factores claves del éxito a partir de las relaciones preestablecidas anteriormente. Al dibujarse la primera

variante del mapa estratégico es posible visualizar posibles errores existentes en la operacionalización de la estrategia definida.

Una vez depurado el mapa inicial se perfecciona la configuración del gráfico propuesto y queda establecido el mapa estratégico final de la organización.

En la presente investigación se propone la evaluación de los indicadores en el Cuadro de Mando Integral en tres valores, bien (verde), regular (amarillo) y mal (rojo). Un excelente Cuadro de Mando Integral 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.

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 sí la estrategia se pone en práctica con éxito. 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.

Por último, se confecciona la ficha informativa que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas, el cual debe incluir la información de los indicadores a tener en cuenta.

Paso 3: Selección de indicadores por perspectivas

Para la determinación de los indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral se parte de la identificación de la brecha informativa entre los indicadores existentes en la actualidad y las necesidades informativas en función de los temas estratégicos por perspectivas.

Indicadores: son variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de los aspectos críticos para cada objetivo.

Los indicadores constituyen el instrumento central en el control de gestión y pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

En el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o impulsores (*lead*): son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados o *performance drivers*.

El BSC resalta la importancia de que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (perspectiva financiera y perspectiva clientes) y entre los inductores de dichos resultados (perspectivas de proceso y perspectivas de aprendizaje y crecimiento).

Los indicadores también pueden ser clasificados en: indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia.

- Indicadores de eficacia: miden el logro de los resultados previstos y se enfocan en lo que se debe hacer, es por ello que para el establecimiento de los indicadores de eficacia es necesario primeramente conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso a fin de poder comparar lo que entrega el proceso contra lo que el cliente espera obtener garantizando así cubrir los aspectos realmente relevantes.

En general, los indicadores de eficacia están orientados a la consecución de objetivos y metas referidas a la misión de la organización.

- Indicadores de eficiencia: miden el rendimiento de los recursos utilizados y se enfocan en el manejo racional de los recursos y cómo se hicieron las actividades para la obtención de los resultados, consideran tiempos de los procesos, costos operativos, desperdicios, entre otros. Están relacionados con la productividad.

Para la determinación de los indicadores se parte de los criterios:

Vinculación a la estrategia: los indicadores definidos tienen que tener impacto en la estrategia.

Sencillez: fácil de manejar y consultar, debe estar constituido por el menor número posible de indicadores, concentrándose en los que son vitales para el logro de las metas y estrategias previstas.

Integralidad: considera indicadores de distinta naturaleza acorde a las actividades críticas de la organización; incorporándolos no solo con los resultados globales, sino además, con los individuales.

Accesibilidad: los indicadores seleccionados aunque sean nuevos en la organización deben ser disponibles a partir de información que se pueda disponer en la empresa y que sea transmitido fácilmente a todos los usuarios finales de esa información.

Relevancia: deben mostrar con exactitud el proceso u objetivo que se intenta evaluar.

Como puede apreciarse la determinación de estos indicadores requiere por parte de los directivos, un cierto grado de dominio de la actividad que realizan y una capacidad integradora que permita encadenar tanto informaciones cualitativas como cuantitativas en un solo sistema que facilite al nivel más bajo (trabajador) los elementos de comparación necesarios para evaluar sus resultados.

La elección de los indicadores se realiza a través de un trabajo en grupo con los directivos de la organización en el que se obtiene un listado de indicadores y una breve descripción del contenido.

Este listado se presenta al grupo de expertos que decide si cada uno de los indicadores cumple con los criterios definidos. Por la técnica de consenso entre expertos, entonces se deciden cuáles son los indicadores que conformarán el Cuadro de Mando Integral.

El número de indicadores no es fijo ni está en función de ninguna variable para su cálculo ya que responde a la medición de los objetivos propuestos.

En la **Tabla 2.2** se muestra una guía para la selección de indicadores en la cual se puede determinar cuál es el nivel en el que cada indicador apoya a las perspectivas seleccionadas, su facilidad y costo de medición y su vinculación con la estrategia.

A su vez se determinará si el tipo de indicadores es financiero o no financiero, es decir, si permite o no el análisis de los resultados económicos y las predicciones de resultados futuros.

Tabla 2.2:
Guía para la selección de indicadores

Indicador	Nivel de apoyo a la perspectiva	Facilidad de medición	Costo de medición	Vinculación con la estrategia	Financiero o no financiero	Puntuación Total
Indicador 1						
Indicador 2						
Indicador 3						
Indicador 4						

Para obtener una evaluación de cada uno de los indicadores, se determinó aplicar la escala mostrada en la **Tabla 2.3**

Tabla 2.3:
Puntuación para la determinación de indicadores

Nivel	Puntuación
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

II.4 Etapa 4: Sistema de indicadores

La crítica a los sistemas clásicos de los indicadores fue el factor desencadenante de la invención del Cuadro de Mando Integral por parte de Kaplan y Norton.

Paso 1: Arquitectura del sistema de indicadores

Con el resultado del último paso de la etapa anterior (selección de indicadores por perspectivas) se procede a la determinación de la arquitectura del sistema de indicadores, la cual parte de la definición de las fichas informativas.

Las fichas informativas presentan la siguiente estructura:

Antecedentes del indicador: incluye la perspectiva del indicador, el nombre y número del indicador, el responsable (persona o departamento que brinda la información) el objetivo al cual tributa y la descripción (para mostrar la esencia de la medida).

Características del indicador: captan los aspectos del indicador necesarios para presentar los resultados. Incluye si es un indicador pasado o de futuro (si mide un resultado o impulsa la actividad) frecuencia, tipo de unidad de medida y el rango de resultados esperados.

Cálculo y especificaciones de datos: es la información más importante y la más difícil de conseguir. Incluye la forma de cálculo, la fuente de los datos, la calidad de los datos y el recolector de datos (persona que dentro del área responsable, brindará la información para el cálculo).

Información sobre la actividad: se presentan las metas futuras y las iniciativas para alcanzar las mismas. Incluye las líneas de base: los datos de partida, las metas o grados de mejora del indicador y las iniciativas para desarrollar el indicador.

Fijación de metas

Los indicadores que componen un cuadro de mando reflejan una imagen estática de la organización en un momento concreto y para poder interpretar adecuadamente su significado es necesario establecer referentes que enriquezcan su análisis. Estos referentes como mínimo deben ser las metas, las comparaciones y la evolución de los resultados en el tiempo.

Para que un indicador sea útil para la gestión debemos establecer metas para cada uno de los objetivos. Estas metas deben ser alcanzables, motivadoras porque

supongan cierto reto, coherentes con las metas de otros objetivos y por supuesto conocidas y consensuadas por los responsables de su realización.

El establecimiento de metas supone un delicado equilibrio de orientación estratégica que permite conducir a la organización y a cada uno de sus procesos y responsables hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.

Debe incorporar una reflexión que permita discriminar aquellas áreas en las que es imprescindible implementar acciones de mejoras u otras en las que se pueden mantener los resultados, buscando un equilibrio en los esfuerzos de la organización y los recursos empleados.

Los indicadores deben incorporar las metas como elementos de valoración para conseguir los objetivos. Las metas son los medios a través de las cuales se visualiza el cómo los indicadores van cumpliendo el objetivo o bien se alejan de él.

El sistema de control se basa en comparar los datos previstos de la meta fijada con los datos reales del indicador para cada período considerado. Las metas pueden referirse a distintos períodos de tiempo y a su vez referirse a un importe o unidad concreta o que varíe según el período considerado.

II.5 Etapa 5: Implantación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral debe implantarse desde el más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. A partir de aquí se pretende que se preparen cuadros de mando para cada unidad de forma que cada una determine como puede contribuir a alcanzar la visión reflejada en el Cuadro de Mando Integral al más alto nivel.

Para ello es importante la actitud favorable de los jefes de equipo y de la alta dirección con una actitud optimista y que sepan transmitir sus ideas al resto del equipo de trabajo.

Por todo ello en este proceso de elaboración es básica la comunicación explícita e implícita (las reuniones, debates sobre objetivos e indicadores, entre otros).

Una vez definidos todos los elementos anteriores, es el momento de mostrar algunos pasos para un desarrollo exitoso del proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral.

En esta fase es donde se implementa el sistema informático de soporte al Cuadro de Mando Integral y se integra con los sistemas de información de la empresa para permitir evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados y monitorear los resultados reales que se van obteniendo facilitando la toma de decisiones.

Existen en el mercado actualmente muchas alternativas de software para implantar un Cuadro de Mando Integral pudiéndose escoger entre una solución rápida que sería, por ejemplo: usar la hoja *Excel*, o una solución de *software* específico para el Cuadro de Mando Integral.

En ambos casos resulta importante tener en cuenta una serie de criterios que resultan críticos a la hora de seleccionar la herramienta:

- **Sencilla de utilizar:** para que los miembros de la organización o del proyecto se puedan incorporar en la implantación del Cuadro de Mando Integral, el sistema informático debe ser sencillo de utilizar.
- **Fácil de comprender:** el soporte informático debe ofrecer los datos que son fáciles de comprender utilizando las tablas, los dibujos y los gráficos.
- **Comparable:** el resultado de la implantación del Cuadro de Mando Integral debe ser comparable tanto con las informaciones históricas como con las informaciones de diferentes áreas o diferentes proyectos.
- **Relevante:** las informaciones que salen del soporte debe ser relevantes para tomar las decisiones y adaptar las estrategias empresariales.

Sin embargo es evidente que no es fácil conseguir que el Cuadro de Mando Integral sea un buen elemento de comunicación ágil, rápida y eficaz y un instrumento de uso habitual para ayudar en la toma de decisiones por eso en el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral es importante tener en cuenta algunas recomendaciones.

- El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones de futuro. Cuando se elabora el Cuadro de Mando Integral debería concentrarse en las cuatro perspectivas entre las cuales existe una interacción.
- Los indicadores no sirven para todas las áreas de la empresa por eso su implantación debe adaptarse a la medición de la situación de cada departamento o incluso de cada proyecto. Sobre todo teniendo en cuenta que los indicadores no son para toda la vida, estos están condicionados por entornos muy flexibles que demandan revisarlos según las necesidades.
- Durante el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral se transmite la misión, visión y estrategia de la empresa a todos los niveles lo cual supone una ventaja dentro del desarrollo de la organización.
- Se puede incorporar el Cuadro de Mando Integral por cada área para probar si se adapta bien y posteriormente llevarlo a toda la empresa.

Para poder llevar a cabo la implantación del Cuadro de Mando Integral es necesario desarrollar actividades que permitan a la empresa la aplicación de éste con el fin de lograr facilitar el ciclo de toma de decisiones que contribuya a desarrollar la competitividad dentro del mercado en que se desenvuelve.

Plan de acción

Para poder ejecutar la propuesta es necesario identificar un proceso que permita la implantación de este de manera fácil el mismo se presenta a continuación:

Proceso de Implantación

a) En primer lugar el equipo de diseño del Cuadro de Mando Integral, formado por líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implementación para el Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para facilitar el ciclo de toma de decisiones que permitan desarrollar la competitividad.

Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con la base de datos y los sistemas de información comunicando el Cuadro de Mando

Integral a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Pasos:

1. El equipo de alta dirección se reúne nuevamente para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los talleres anteriores y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación.

El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando.

2. Finalizar el plan de implantación:

Para que el Cuadro de Mando Integral cree valor debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonada para lo que debe utilizarse la mejor información disponible logrando que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del Cuadro de Mando Integral.

Al finalizar los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso. Una vez concluida la programación del proyecto la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberán haber obtenido claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas. Acordándose entonces, un plan para implantar el cuadro de mando y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiarán, como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

Utilización:

El Cuadro de Mando Integral no es solo un conjunto de indicadores sino una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepare a una organización para ser competitiva en el futuro, todo ello sin perder de vista los resultados inmediatos.

Por tal razón el cuadro de mando debe ser implantado como fruto de la realización de una planificación estratégica. Una vez establecido este debe ser utilizado con frecuencia para analizar la evolución de la organización y para revisar la utilidad de los objetivos con el fin de establecer nuevas estrategias o modificaciones que lleven a la organización a funcionar con éxito.

El conjunto de información que se obtiene de un cuadro de mando bien establecido y alineado con la visión y estrategia general, debe acabar transformándose en un sistema de gestión. Un modo de gestionar en el que se asumen los cambios del entorno y con el que se establecen mecanismos de mejora y adaptación, ver la **Tabla 2.4.**

Tabla 2.4:

Matriz de Relaciones

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS PREVISTAS	METAS REALES	DESVIACIÓN

Procesamiento de la información en el departamento

Tomando en cuenta la matriz de desviaciones, el procesamiento de la información es la técnica de convertir los datos en información por cualquier medio ya sea manual o automático (*Excel*) de tal manera que el procesamiento se basará tanto en la técnica manual y la técnica automática.

Análisis de las desviaciones

El fijar y monitorear el grado de desviación de las metas establecidas, es decir que tanto es la desviación que se tiene respecto al objetivo considerado, apoyará a la toma de decisiones correctivas a reajustar planes y a replantear las acciones para alcanzar las metas. Las desviaciones son las que se visualizan en la tabla 2.4.

Iniciativas estratégicas

Según Muñiz (2005) las estrategias sirven para alcanzar los objetivos estratégicos.

Una buena iniciativa estratégica debe tener:

- Responsabilidad a nivel de equipo directivo y de liderazgo
- Fechas de comienzo y final claramente definidas
- Un dato presupuestado o claramente definido a conseguir
- La asignación de recursos comprometidos en su realización

Mediante la **Tabla 2.5** se realizará el planteamiento para determinar cómo cada objetivo estratégico será apoyado por una iniciativa estratégica.

Tabla 2.5:

Metas e iniciativas

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA

II.6 Etapa 6: Evaluación de la implantación

Durante esta etapa se realizan análisis en el equipo de trabajo para evaluar determinados aspectos en el proceso de implantación: su pertinencia, la factibilidad económica y técnica de la propuesta, se analiza también si existen brechas en la preparación del equipo que deban ser salvadas para garantizar su continuidad.

Del mismo modo se analiza si el cronograma de implementación se cumple de acuerdo a lo planificado y las causas. Se trazan planes de acción para la mejora continua.

II.7 Evaluación de la implementación. Incidencia del procedimiento en la eficiencia de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus

Para la evaluación de la implementación del procedimiento propuesto se utiliza el análisis económico-financiero teniendo entre otros fines proporcionar información necesaria para la toma de decisiones, contribuir al descubrimiento de dificultades y la búsqueda de soluciones para estas.

Asimismo implica ejercer un juicio valorativo sobre la situación de la entidad, acciones realizadas y propuestas de acción que afectan su crecimiento, basándose en encontrar la medición de la rentabilidad de la empresa mediante sus resultados y en la realidad y liquidez de sus finanzas, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución. Todo ello permite evaluar objetivamente la incidencia del procedimiento propuesto en la eficiencia de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

Según Chiavenato (2004) eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados, para Koontz y Weihrich (2004) es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, criterio similar al de Robbins y Coulter (2005) para quien consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión y al de Oliveira (2002) para quien significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Para el análisis financiero de la empresa se procederá de la manera más simple posible, teniéndose en cuenta ratios de ingresos y gastos para ver la evolución de éstos en el tiempo y la situación actual. Las razones financieras dan una medida sobre cómo está la situación de la empresa pero no la magnitud ni el lugar específico donde se encuentran las dificultades de la misma, éstas no resultan suficientes para demostrar la eficiencia con que se administran los recursos financieros en el corto plazo, por tanto se debe lograr la inclusión del análisis de la administración del capital de trabajo neto de vital importancia para diagnosticar de forma completa la situación financiera en el corto plazo de cualquier empresa.

Sistema de indicadores financieros

El método tradicional de evaluación del desempeño de una organización recurre al análisis de indicadores financieros. Los indicadores financieros o ratios son cocientes entre dos magnitudes procedentes de los estados financieros (balance de situación, cuenta de resultados y demás informes de la empresa) que miden la relación entre cuentas de activos, pasivos y cuentas del estado de resultados del último período y de los períodos anteriores. En un diagnóstico y pronóstico de la solvencia y rentabilidad empresarial hay que analizar un conjunto relativamente reducido de indicadores con acepción económico-financiera que facilitan el análisis y permiten la comparación entre empresas.

Así para Bohel (2014), por un lado, a través de los indicadores de solvencia se determina la capacidad que tiene una empresa para generar fondos que permitan atender los compromisos adquiridos con terceros en las condiciones acordadas. (p. 1). En consecuencia cuanto más alto sea el cociente mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas contraídas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento acerca de cómo se encuentra la liquidez de ésta, teniendo en cuenta la estructura corriente. Precisamente, dentro de los ratios de solvencia seleccionamos ratios que nos expliquen la liquidez, el endeudamiento, la estructura financiera y la capacidad de la empresa para hacer frente a su endeudamiento.

Y por otro, la rentabilidad no sólo hace referencia a la generación de recursos, sino que además éstos tienen el objetivo de remunerar a los socios y permitir la autofinanciación de las necesidades financieras de la empresa. De este modo, para conocer la rentabilidad hemos elegido la rentabilidad económica en sus componentes principales.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente presentamos los principales indicadores económico-financieros que proponemos para la elaboración de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral y que a su vez corroborarán la incidencia del procedimiento en la eficiencia de la organización objeto de estudio:

RATIOS DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Al decir de Cuervo (2010) este ratio mide la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, donde el Activo Corriente representa aquellos bienes y derechos que se convertirán en liquidez a corto plazo y el Pasivo Corriente las deudas con vencimiento asimismo a corto plazo, así que cuanto mayor sea el valor del ratio, mayor será la capacidad de la empresa para afrontar el pago de deudas a corto plazo. (p.79).

Según Amat (2008) es la medida de mayor uso para evaluar la solvencia a corto plazo de la empresa pues muestra el grado al cual los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que podrán transformarse en caja en el corto plazo. (p. 50), el valor de referencia de este ratio se sitúa entre 1,5 y 2.

Un valor de 1 ya indica que la empresa podría pagar lo que debe en el corto plazo. Sin embargo, esto no implica que la empresa pagaría hoy sus deudas, pues parte de sus activos corrientes como gastos pagados por anticipado no son recuperables en dinero, y el inventario requiere tiempo para su venta a valor de mercado. Además, los recursos financieros los tiene destinados a pagar primero los gastos de tipo operacional. Por otro lado, si el ratio es muy superior a 2 podría indicar una pérdida de rentabilidad por mantener la empresa activos corrientes ociosos.

RATIOS DE TESORERÍA O TEST DEL ÁCIDO

$$\text{Tesorería o Test del Ácido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

A diferencia del ratio de liquidez, al excluir las existencias, este ratio se formula con el activo corriente más realizable, por ser a priori, la partida más incierta en cuanto a su conversión en liquidez se refiere, tal como refiere Rivero (1998), de hecho sólo se consideran las partidas del activo corriente que requieren únicamente de la última fase del proceso productivo y comercial para convertirse en disponibilidades o que ya lo son es decir solo las cuentas financieras (tesorería, inversiones financieras temporales, entre otras. (p. 190).

De acuerdo con Amat (2008), el valor de este ratio ha de ser 1 aproximadamente. Cuanto más reducido sea el valor por debajo de 1, mayor riesgo de insolvencia a corto plazo. Mientras que si está muy por encima de la unidad podría indicar un exceso de liquidez con su consiguiente coste de oportunidad. (p.51).

CAPITAL NETO DE TRABAJO

Capital Neto de Trabajo=Pasivo Corriente-Activo Circulante

Una empresa podría decirse que presenta una buena administración de su capital de trabajo neto luego de comprobar que cada uno de los componentes fundamentales que lo forman, es decir, el efectivo, las cuentas y efectos por cobrar y pagar y los inventarios están siendo administrados eficientemente.

La empresa debe estudiar el enfoque del capital de trabajo que desea utilizar, si prefiere un enfoque conservador, con un nivel alto de capital de trabajo neto, con bajo riesgo y baja rentabilidad, o uno agresivo, con poco capital de trabajo neto, arriesgado, pero con mayores ingresos, o si prefiere una alternativa entre ellos, en función de las estrategias de la empresa. También debe hacer un estudio detallado del comportamiento de sus cuentas corrientes, utilizando todas las técnicas recomendadas para una eficiente gestión de las mismas.

Como criterios de análisis el ratio debe ser positivo, pues en caso contrario existen problemas para pagar las obligaciones a corto plazo indicando la capacidad de recursos propios con los que cuenta la entidad para continuar la producción o la prestación de los servicios.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Este ratio mide la relación entre el valor de los pasivos con terceros y el valor de los pasivos con los propietarios o patrimonio.

De este modo, este indicador muestra la estructura de financiación que utiliza la empresa, esto es muestra la forma como financia sus operaciones y activos, y permite

medir el grado de dependencia financiera en relación al origen de las fuentes de financiación utilizadas.

Al mismo tiempo se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capitales o Fondos Invertidos}}$$

En su investigación diversos autores, como por ejemplo Rivero (1998), afirman que el objetivo fundamental de la empresa consiste en maximizar la rentabilidad de los recursos invertidos sin poner en peligro la continuidad de la actividad en el tiempo. (pp. 314-315).

Efectivamente, el indicador de rentabilidad se propone medir el rendimiento obtenido por la empresa, en términos relativos y no en valores absolutos, con los fondos invertidos y utilizados durante un periodo determinado.

RENTABILIDAD ECONÓMICA (RE):

$$\text{RE} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{RE} = \frac{\text{RAIIOC}}{\text{Total Activo}}$$

La Rentabilidad Económica (RE), también conocida por rentabilidad de los fondos totales o de las inversiones totales, o en sus versiones anglosajonas ROI (*Return On Investment*), o ROA (*Return On Assets*), refleja la relación que existe entre el Resultado Antes de Intereses e Impuestos por Operaciones Continuas (RAIIOC) o Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) y el total de los capitales invertidos en su realización, esto es, el total del activo.

De acuerdo con su formulación, este ratio trata de medir el rendimiento de las inversiones, la cual está integrada por los activos totales, lo que permite conocer el grado de aprovechamiento de todos los activos.

Conclusiones Parciales

- 1- Se diseña un procedimiento para la elaboración de un cuadro de mando integral aplicable a las empresas de tabaco torcido, compuesto por seis etapas, la primera de ellas a su vez consta con un procedimiento específico adaptado de un trabajo de investigación desarrollado en una Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.
- 2- El procedimiento específico para el diagnóstico utilizado permite estudiar el objeto de estudio desde lo general a lo particular con vistas a identificar los principales problemas ,sobre todo los relacionados con la falta de integralidad en los análisis y uso de indicadores de gestión, si se aplican controles pasados más que futuros que no permitan prever posibles desviaciones y la no identificación de los inductores de desempeño para lograr resultados superiores en base a los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO SANCTI SPÍRITUS. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En el capítulo anterior se describen las diferentes fases del procedimiento diseñado para elaborar un Cuadro de Mando Integral en Empresas de Tabaco Torcido.

A continuación se muestran los resultados de la implementación de las diferentes fases y procedimiento específico en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

III.1 Etapa 1: Diagnóstico sobre el Control de Gestión

La implementación del procedimiento se realizó en una organización productora y comercializadora de tabaco torcido totalmente a mano donde se partió del ejercicio de planeación de la empresa para la actualización de la estrategia.

Para el diagnóstico situacional de la organización se utilizó a su vez un procedimiento específico, creándose un equipo de trabajo conducido por los directivos de la empresa y en el cual participaron además funcionarios y trabajadores que representan las diferentes áreas de la organización quedando conformado el escenario a corto y mediano plazo en el que se desenvuelve como sigue:

Breve Descripción de la Empresa

La Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus fue constituida por Resolución 133/97 con domicilio legal en Calle Beremundo Paz No 92, Municipio Cabaiguán. La entidad cuenta con objeto social aprobado según Resolución número 841 de fecha 28 de enero del 2005; ampliado luego por Resolución 2573 de fecha 25 de octubre del 2005. Ambas resoluciones aprobadas por José Luis Rodríguez García en su calidad de Ministro de Economía y Planificación.

Tiene esta organización como objeto social fundamental la producción de tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional, los recursos humanos empleados se caracterizan por su alta especialización y calificación que incluye en dirección de la misma a 43 profesionales graduados de nivel superior, de ellos 12 con títulos de maestría y 5 técnicos de nivel medio o graduados de nivel medio superior.

De tal modo que el 71% son técnicos, 17% dirigentes, 8% obreros y el 4% restante son trabajadores de servicio.

Ver Figura 3.1.

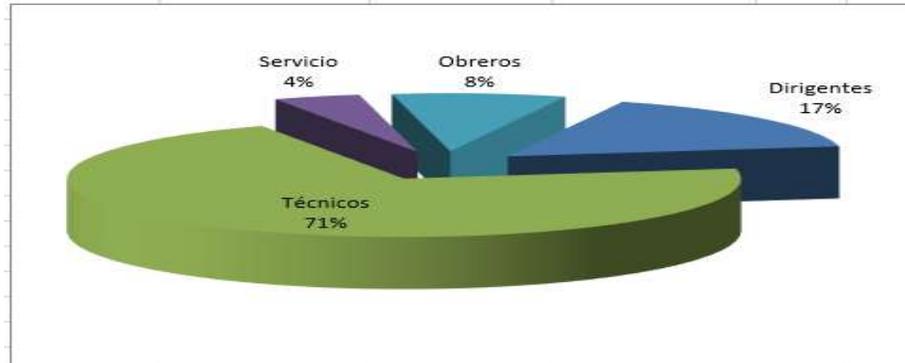


Figura 3.1. Composición de la plantilla por categoría ocupacional

Estructurada por trece Unidades Empresariales de Base (UEB). De ellas 8 son de Exportación, 2 de Consumo Nacional, 1 Fábrica de Envases, 1 Unidad de Aseguramiento y Servicios, 1 Centro de Procesamiento, Clasificación y Distribución de la Capa, y la Dirección General, (ver Anexo 4) organigrama de la empresa.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial comienza en la Empresa a principios del 2004 aprobándose el expediente en septiembre del 2005, comenzando un proceso dinámico de cambios en la estructura organizativa y en la creación de valores con los trabajadores a todos los niveles de la organización. Actualmente se encuentra inmersa en una serie de cambios originados a partir de la aprobación del Decreto Ley 281. Certifica el Sistema de Gestión de la Calidad por la norma ISO 9001:2008 desde el propio año de emisión de esta. Condición que mantiene hasta hoy, una vez renovada su certificación por la norma ISO 9001:2015.

Cuenta con un Sistema de Innovación y Vigilancia Tecnológica y un Sistema de Gestión Ambiental implantado en la totalidad de sus emplazamientos. Los recursos humanos empleados se caracterizan por su alta especialización y calificación. La actividad que se realiza con el tabaco es totalmente a mano siguiendo una tradición de siglos y esto constituye un elemento que garantiza la calidad y competitividad del producto y servicio asociado.

En cuanto a los recursos materiales la entidad cuenta con el equipamiento e infraestructura necesaria para garantizar productos y servicios de alta calidad. El principal recurso para elaborar el tabaco lo constituye el tabaco en rama que se cosecha y procesa en Pinar del Río “tierra del mejor tabaco del mundo” el resto de los recursos que se emplean para la terminación y presentación del tabaco se adquieren una parte en empresas especializadas pertenecientes a otros sectores de la economía.

Valoración Estratégica de la Empresa

La empresa para su desempeño utiliza como herramienta la Dirección por Objetivos y sus principales características se describen a continuación:

Misión

La Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus como entidad económica tiene la misión de producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional, según la demanda, con un personal competente, formado sobre la base de la cultura, la tradición tabacalera y alto sentido de responsabilidad y pertenencia.

Visión

Ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social, donde la calidad de los productos y servicios, el elevado nivel de eficiencia y eficacia, logre la satisfacción de las expectativas y confianza de los clientes y partes interesadas pertinentes y un capital humano con alto nivel de calificación, comprometido con la gestión empresarial.

Objetivos Estratégicos

Proceso de Gestión de la Dirección:

Objetivo 1-Perfeccionar la organización y su estructura funcional.

Proceso Evaluación del Desempeño del SGC:

Objetivo 2-Lograr la mejora continua del SGC a través del desempeño de sus procesos.

Proceso de Gestión Comercial:

Objetivo 3-Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas.

Proceso de Producción Industrial:

Objetivo 4-Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.

Proceso de Capital Humano:

Objetivo 5-Gestionar con efectividad el capital humano de la organización.

Proceso Económico Financiero:

Objetivo 6-Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica.

Proceso de Logística:

Objetivo 7-Comercializar productos y servicios garantizando recursos materiales para la ejecución de estos.

Diagnóstico del entorno y de la empresa

Para la definición de una estrategia de negocio es imperativo un diagnóstico estratégico de la organización. Una vez que se alcanza el compromiso real de la dirección porque un proyecto de estas magnitudes sin un auténtico liderazgo de los directivos y su apoyo, resulta fallido.

El equipo de trabajo, instituido para ampliar la base de debates y consensos, estará encargado de la definición del diagnóstico. Para lo cual se propone un análisis DAFO.

A partir de los resultados se establecerán las estrategias a desarrollar. Se trabaja un análisis complementario, el análisis CAME. Éste consiste en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. Con este análisis deben dilucidarse las estrategias para cumplir objetivos.

Identificado los procesos estratégicos, misionales y de apoyo así como su interacción (mapa de proceso), ver Anexo 5, y determinados los objetivos estratégicos como definición de las aspiraciones a alcanzar en el periodo seleccionado y los criterios de

medidas para su evaluación. Se definen los factores claves del éxito (FCE) que se identifican para concentrar los esfuerzos y recursos de la organización en ellos.

Los factores externos a la empresa que influyen en esta y condicionan su actividad.

El **entorno** de la empresa se determina teniendo en cuenta el nivel micro y macro. El **macro entorno** a partir de las siguientes dimensiones:

Dimensión político / legal:

Se prioriza en el país el proceso de Perfeccionamiento Empresarial con la actualización del modelo económico cubano aprobado en el VI congreso del PCC. Aparecen nuevas leyes dirigidas a perfeccionar el trabajo en las organizaciones.

A partir del año 2014 con la implementación de la Resolución 17 comienza la nueva política salarial donde se le concede a la Empresa Estatal Socialista una mayor autonomía en materia de salario. Se mantienen los principios socialistas y una sustentada estabilidad política.

Para la Empresa resulta muy ventajosa la política contractual del país fortaleciendo el papel del contrato como instrumento esencial de la gestión económica, elevando la exigencia en su cumplimiento, en las relaciones entre los actores económicos.

Dimensión socio cultural / demográfica:

El desarrollo de programas sociales de informatización y comunicación en el país potencia el acceso a informaciones, antes enmarcadas en recintos educacionales o laborales.

Continúan las posibilidades para capacitar y superar a los trabajadores y decisores, aumentando así su cultura general integral con lo cual se favorece la toma de decisiones. La calidad de vida de la población experimenta cierta mejoría.

Algo beneficioso para la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, es la fuerte tradición cultural amparada en el conocimiento y cultura del tabaco durante siglos en la región en que se encuentra ubicada (Región Central).

Dimensión técnico productiva:

Se aumenta la disponibilidad técnica así como la productividad del trabajo, a partir de la actualización del modelo económico y social del país, la inversión extranjera y el intercambio con países proveedores de recursos tecnológicos.

Ha tomado mucha fuerza el trabajo por cuenta propia y la creación de cooperativas no agropecuarias, lo que genera nuevas fuentes de empleo y da movilidad al mercado laboral. Se favorece la implementación de sistemas de gestión integrados y de innovación en el sistema empresarial cubano para lograr un mayor desarrollo productivo y eficiencia.

La Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus como premisa para su desarrollo técnico productivo sostenido lleva a cabo un programa de desarrollo a tono con las políticas del país con proyección a corto y largo plazo.

Dimensión económica:

La actualización del modelo económico sigue siendo una prioridad, el crédito bancario se amplía y la inversión extranjera toma auge. Se prevé en los próximos tres años un crecimiento del PIB, una mayor disponibilidad de recursos, una recuperación de la economía a un ritmo más rápido.

Se establecen cambios en el mercado con la aparición de nuevos competidores privados y cooperativas y sigue constituyendo una prioridad la eficiencia económica. Existen limitaciones en las inversiones. El bloqueo económico financiero perjudica la adquisición de equipos y otros insumos importados.

Dimensión científico tecnológica:

La constante globalización ha condicionado que el mundo se desarrolle a una velocidad vertiginosa, introduciendo grandes avances en los últimos años. La investigación científica y tecnológica sigue siendo prioridad para el país, se desarrollan considerablemente las tecnologías de la información y la comunicación, las universidades y centros de investigación, lo que favorece la prestación de servicios científicos técnicos a las organizaciones y redundando en su desarrollo.

El país potencia el acceso a informaciones, incluidos los adelantos de la ciencia y la tecnología. El estado legisla, apoya e incentiva la innovación tecnológica y la propiedad intelectual.

El uso de los dispositivos electrónicos ha impulsado la eficiente gestión de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus facilitando la retroalimentación con las partes interesadas y ampliando los canales de comunicación empresarial.

Así mismo se prevé el uso de maquinarias que humanizarían el trabajo en el Centro de Procesamiento, Clasificación y Distribución de Capa y aligeraría operaciones del proceso productivo. Se han introducido equipos para medir la humedad y el tiro del tabaco que satisfacen los parámetros de calidad pactados con el cliente Habanos S.A.

Dimensión ambiental:

La existencia de la legislación ambiental regula la actuación de la empresa, proveedores y clientes. Favorece a la toma de conciencia sobre el tema, permite trabajar en función del ahorro de recursos, la disminución, tratamiento y reutilización. El territorio es blanco de gran cantidad de eventos climatológicos adversos y la aparición de epidemias, que pueden entorpecer el desarrollo de las actividades productivas. Se actualizan leyes que propician una organización más saludable y segura.

La Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus asume su responsabilidad ambiental con las partes interesadas pertinentes a su entorno y al propósito de la organización. Así mismo, incluye en sus contratos cláusulas de preferencia con aquellas organizaciones amigables con el medio ambiente.

El **Micro entorno o entorno específico u operativo** influye directamente sobre la organización y está formado por fuerzas o factores que generan influencias sobre la Empresa del cual esta puede actuar en algún modo. Estos factores son:

-Los proveedores, las competencias y los clientes

Financistas:

- La propia empresa y el presupuesto del Estado.

Clientes: Se identifican como principales clientes:

- Corporación Habanos S.A.
- UEB División Centro Este "Empresa Comercializadora La Vega".
- Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.

Reguladores: varios organismos del estado ubicados en el territorio se ocupan de la función de regulación entre ellos se identifican:

- Delegación Territorial del CITMA.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Contraloría General de la República.
- Ministerio de Finanzas y Precios.
- Delegación del Ministerio de la Agricultura.
- Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio del Transporte.
- Ministerio de Comercio Interior.
- Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA).

Proveedores: actualmente la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus cuenta con los siguientes proveedores fundamentales:

- Empresa de Aseguramiento Logístico al Tabaco.
- UEB División Centro Este "Empresa Comercializadora La Vega".
- Empresa Productora de Envases ARCA.

Productos sustitutivos:

- No existen en la actualidad ni se avizoran productos sustitutivos.

Competidores:

- Resto de las empresas de Tabaco Torcido del país, las cuales no compiten en el mercado pero sí constituyen referente de desempeño.

Análisis situacional DAFO de la empresa

Como resultado del diagnóstico interno y externo la organización se ubicó en el primer cuadrante, que es característico de las que asumen estrategias ofensivas con énfasis en la eficacia.

El análisis DAFO mostró un mayor porcentaje en el primer cuadrante, ver Anexo 6, por lo que es posible aprovechar los cambios que se avecinan con la actualización del modelo económico, con el apoyo de la capacidad financiera y solvencia económica, el desarrollo tecnológico y de infraestructura, y la mejora continua de los procesos y el sistema de gestión. No obstante al análisis anterior se pudo evidenciar la necesidad de trabajar la estrategia en función de atenuar las debilidades presentes que afectan el desempeño de la organización. La **Tabla 3.1** muestra los resultados del análisis externo e interno de la organización.

Tabla 3.1:

Tabla resumen análisis DAFO de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus.

DAFO			
Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Carencia de un mercado alternativo• Déficit de fuerza de trabajo para acometer compromisos productivos futuros• Obsolescencia o mal estado del equipamiento tecnológico• Inestabilidad en el abastecimiento material	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en el escenario mundial• Campañas y legislaciones sanitarias en detrimento del consumo de tabaco• Impacto del cambio climático en la producción y calidad del tabaco cubano.• Competencia en ascenso en el mercado laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Fuerza de trabajo competente.• Amplia Tradición tabacalera• Personal comprometido• Mercado seguro	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidades de ampliación del mercado de puros a nuevos países.• Incremento creciente del turismo a nuestro país.• Potenciales inversiones extranjeras en el sector tabacalero.• Inserción en el nuevo modelo económico cubano.

Análisis CAME

Consideran Martínez y Milla (2005) que el análisis CAME es una herramienta que pretende comparar las distintas estrategias viables con el fin de solventar los problemas que se han encontrado realizando el análisis DAFO.

Se debe elegir de acuerdo al resultado entre las estrategias que siguen:

Estrategias defensivas (F/A): las estrategias defensivas se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del ambiente.

En el análisis CAME se relaciona con la M (mantener).

Estrategias ofensivas (F/O): a cualquier organización le gustaría un lugar que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y utilizar recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios.

En el análisis CAME se relaciona con la E (explotar).

Estrategias de supervivencia (D/A): es el supuesto contrario a la estrategia defensiva, combina amenazas del entorno con debilidades de la empresa, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrente a las amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una situación precaria. En el análisis CAME se relaciona con la A (afrentar).

Estrategias de adaptación o reorientación (D/O): se produce cuando la empresa es débil en un entorno de oportunidades, se debe reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. En el análisis CAME se relaciona con la C (corregir). La **Tabla 3.2** muestra los resultados del análisis CAME.

Dicho análisis canaliza los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en un plan de acción. De hecho, sugiere qué se debe hacer con los elementos integrantes del DAFO, correlacionando una a una las cuatro partes con las cuatro acciones que propone

Tabla 3.2:

Resumen análisis CAME de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus

CORREGIR LAS DEBILIDADES	MANTENER LAS FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Formar fuerza de trabajo calificada para acometer compromisos productivos futuros• Inclusión en el PGI y el Plan de Desarrollo de la empresa el financiamiento para mejorar el equipamiento tecnológico• Eficiente planificación y pro actividad ante los cambios que pudieran comprometer la capacidad de la organización para brindar productos o servicios conformes y la sostenibilidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar dinámicamente la adquisición de competencias de las personas• Fomentar y aprovechar los conocimientos adquiridos como parte de la experiencia de los trabajadores• Promover el compromiso de las personas• Cumplimiento de las expectativas del cliente
AFRONTAR LAS AMENAZAS	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Organización proactiva• Cumplir con las regulaciones sanitarias• Aplicar tratamientos adicionales a la materia prima durante el proceso productivo que le devuelvan o mejoren sus características intrínsecas• Captar y formar personal comprometido con los objetivos y propósitos de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar eficientemente el programa de desarrollo de la organización con vista a incrementar la capacidad productiva futura• Modelar los resultados de la entidad a las necesidades y exigencia de los tiempos actuales

Factores condicionantes para el Control de Gestión

Para la evaluación de los factores condicionantes para el control de gestión se determinó de forma intencional, la muestra se define a partir de criterios orientaciones del investigador, se encuestó al 100 % del Consejo de Dirección al contar este en su composición con directivos de todas las Unidades Empresariales de Base que la conforman, considerando que se van a tratar temas estratégicos del desarrollo de la organización. El tamaño de la muestra coincide con la población (23 miembros).

Como resultado de la revisión documental se constató que en las actas del Consejo de Dirección, del año recién culminado, se recoge en el orden del día el chequeo de los objetivos de trabajos por procesos. Quedando reflejado en los informes de evaluación de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (con frecuencia trimestral).

Los análisis están encaminados a identificar el incumplimiento, lo que lo motivó, la propuesta de oportunidades de mejora, su inclusión en el Plan de Prevención de Riesgos de cada área con su respectivo análisis de riesgo, posible manifestación, medida, responsable y fecha de cumplimiento.

Sin embargo, no se realiza un exhaustivo análisis de causa para poder prevenirlas, minimizarlas o mitigarlas proactivamente. Es importante aclarar que al margen de la evaluación de los procesos se evalúan los objetivos de trabajo por procesos con frecuencia mensual.

Estilo de dirección

Para definir el estilo de dirección que prevalece en la empresa se aplicó la encuesta 1, ver Anexo 7. Del resultado de esta se puede concluir (ver Anexo 11) que no existe un estilo acentuadamente participativo en la organización, primando la relación jefe subordinado, no incentivándose la participación de los trabajadores para aportar ideas creativas que conduzcan a la solución de los problemas aun cuando existen canales de comunicación para comentarle a los jefes inmediatos sobre el trabajo.

En relación a la motivación por el logro de las metas y los objetivos los encuestados consideran que esta se concentra preferentemente en los miembros del Consejo de Dirección, especialistas, entre otros no llegando a todos los niveles, por lo que no es suficiente la participación e implicación de los trabajadores con los objetivos y metas a alcanzar.

Respecto al nivel al que se toman las decisiones en la empresa, los encuestados admiten que estas son tomadas fundamentalmente por la alta dirección y demás miembros del Consejo de Dirección y posteriormente se delegan hasta la base al nivel de ejecución.

Los objetivos son consensuados fundamentalmente con los jefes de procesos y especialistas en la empresa y seguidamente son impuestos a la base, lo que no excluye que, excepcionalmente, desde la base se emitan criterios en caso de no estar de acuerdo con las decisiones tomadas. Esto último limita la participación y contribución a su logro. Redundando se puede coincidir en que no existe un estilo ampliamente participativo sino que se trabaja para cumplir las metas, por lo que no se recurre a la participación como la poderosa herramienta de dirección que es.

Comportamiento del Control de Gestión

Para evaluar el comportamiento actual del control de gestión se aplicó la encuesta 2, ver Anexo 8.

Los elementos más relevantes en este aspecto afianzan los resultados relacionados del estilo de participación predominante, no se tiene por parte de los directivos, el dominio total de los factores claves que contribuyen al éxito de la misma lo que compromete la evaluación real de la situación estratégica.

Los elementos anteriormente relacionados inciden desfavorablemente en la ejecución y toma de acciones en el ámbito organizacional, ya que a otros niveles participativos, fundamentalmente se limitan a tributar información y no a gestionar y propiciar el cumplimiento objetivo de la situación estratégica y con ello la misión empresarial.

Lo anterior con lleva en ocasiones a la incomprensión de las orientaciones e incorrecta aplicabilidad para la toma de decisiones. El carácter reactivo del control de gestión prevalece en lugar del proactivo.

En cuanto al funcionamiento del Control de Gestión no se compara detalladamente la correspondencia de los planes de trabajo con las alternativas de la organización, no se potencia la delegación de autoridad y los objetivos de los subordinados no siempre están enfocados hacia el logro de resultados superiores, limitándose además su autoridad para la toma de decisiones en su ámbito operacional. Restringiéndose así la coherencia y convergencia de metas, aspecto fundamental para el despliegue en cascada de un cuadro de mando integral.

Por último el sistema de estimulación no abarca en su extensión el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino más bien el cumplimiento de tareas específicas con énfasis en la producción. Los resultados de la aplicación de la encuesta 2 se muestran en el Anexo 12.

Indicadores del control de gestión

Para evaluar la utilidad de los indicadores económicos financieros para el Control de Gestión se aplicó la encuesta 3, ver Anexo 9. De ello se obtuvo que los resultados económicos financieros de la empresa son ampliamente difundidos, ver Anexo 13, aun cuando la frecuencia formal de emisión es mensual se utilizan un gran número de estos indicadores para el control de gestión que a su vez constituyen herramientas

económica financieras (Balance General, El Estado de Resultados y el Control Presupuestario).

Los encuestados expresan sentirse agobiados en ocasiones por el exceso de información y control de la empresa, y que le prestan igual atención a las situaciones de las diferentes áreas, demostrándose que no se enfatiza en la excepcionalidad en el control, a riesgo de desaprovechar aspectos vulnerables que tributan al logro de resultados mayores.

Nivel de aplicación de la Proyección Estratégica

Para evaluar el proceso de proyección estratégica se empleó la encuesta 4, ver Anexo 10, a través de la misma se describen situaciones afirmativas que definen la posición competitiva de la empresa para que sea calificada por los trabajadores según el comportamiento actual de los aspectos referenciados.

Atendiendo al valor percibido por la dirección sobre la Dirección Estratégica se aduce que la estrategia de la empresa no siempre está diseñada para lograr transformaciones significativas y que se orienta más bien en el mantenimiento de la situación actual de la organización, lo que puede estar originado porque no siempre responden al análisis estratégico efectuado, y aun cuando se tracen programas de acción para poner en marcha las acciones estratégicas estos no siempre se cumplen en su totalidad, propiciándose análisis sobre el incumplimiento y sus causas pero que en definitiva incide en que no se logren mejoras en los indicadores de rendimiento financiero de la empresa.

Es válido enfatizar que referido a los beneficios intangibles no se aprecia por parte de los directivos una atención adecuada a la proyección, lo que podría estar soportado por no dominar a todos los niveles los factores claves del éxito y el tiempo que dedican para desarrollar planes estratégicos es insuficiente en la organización por cuestiones de índole operativas, la premura en su proyección incide desfavorablemente en la eficacia del proceso y sumado a ello el hecho de que las principales acciones se definan con limitada implicación de algunos niveles.

Destáquese además que no siempre se realiza un seguimiento adecuado a la estrategia y a los cambios en relación a la planificación inicial para los reajustes necesarios, ni se cuenta con indicadores claramente definidos para evaluar la marcha

de la estrategia, no se valoran siempre planes alternativos en función de los escenarios previstos y los planes de acción no siempre tributan al logro de los objetivos previstos.

Por todo lo anteriormente expuesto podemos afirmar que no se percibe una relación circundante entre el control estratégico y la concepción de la proyección estratégica, haciéndose necesario el diseño de una herramienta que cohesione ambos procesos. Los resultados de la aplicación de la encuesta 4 se muestran en el Anexo 14.

III.2 Etapa 2: Planificación

En este proceso quedó determinado que la unidad organizativa apropiada para desplegar estratégicamente el Cuadro de Mando Integral es la dirección de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus dada la inexistencia de herramientas de control de gestión, por otro lado la misma cuenta con un puesto de dirección que labora las 24 horas del día a través del cual se hace factible la captación, procesamiento y análisis de todo el flujo de información necesario para la toma de decisiones, lo cual contribuiría a clarificar la estrategia y comunicarla, vincular los objetivos estratégicos y los presupuestos anuales propiciando revisiones de tal forma que obtenga retroalimentación sobre cómo mejorar la estrategia.

Para comenzar con el proyecto se contó con el apoyo y respaldo de la alta dirección de la organización que contribuyó a la difusión del proyecto de diseño, una vez que quedó claro durante el ejercicio de revisión de la planeación estratégica el modelo de negocio a seguir y las líneas básicas de actuación para conseguirlo.

Se difundieron ampliamente los objetivos de trabajo para consensuarlos y se incluyeron en el Plan de Capacitación de la Empresa seminarios a la totalidad de los miembros del equipo de trabajo.

Paso 1: Conformación del equipo de trabajo

Durante esta etapa se conformó el equipo de trabajo encargado de la aplicación del procedimiento general propuesto en la presente investigación, su composición estuvo marcada por personal interno de la organización seleccionándose como responsable al Director General de la empresa de conducir el proceso para lo que se tuvo en

cuenta sus características de liderazgo innato para promover las transformaciones necesarias que se produjeran durante la aplicación del procedimiento.

El equipo multidisciplinario compuesto por personal de experiencia de las áreas de trabajo con potencialidades para acometer el proceso.

Se consideraron además otros elementos en la selección del equipo de trabajo como que el mismo en su composición no excediera de siete personas para asegurar así la participación de sus miembros en las reuniones, los integrantes en su mayoría miembros del Consejo de Dirección de la Empresa y a su vez son jefes de procesos lo que los hace amplios conocedores de la actividad que desempeñan y permite mantener informada a la alta dirección de los avances de la implementación del diseño.

Personal de la empresa involucrado en el desarrollo de este proyecto es el siguiente: Director General, Director de Producción Industrial, Director de Capital Humano, Directora de Contabilidad y Finanzas, Director de Técnica y Desarrollo, Especialista en Sistema de Gestión de la Calidad y el Analista en Gestión de la Información (responsable del Puesto de Dirección).

Paso 2: Preparación del personal

Una vez creada las condiciones por el equipo de dirección y establecidos los compromisos se procedió a superar a los directivos de la organización mediante un conjunto de reuniones, en primera instancia, sobre la herramienta metodológica y los diseños organizativos. Paralelamente se capacitó a todos los implicados con las perspectivas determinadas, ganándose en habilidades para la aplicación del sistema informativo por la vía de reuniones periódicas.

Entre los contenidos tratados en los diferentes talleres, seminarios y entrenamientos figuran: herramientas y técnicas de dirección, tormenta de ideas, matriz DAFO, análisis PESTEL, CAME, *Benchmarking*, técnicas para graficar, entre otras.

III.3 Etapa 3: Factores claves para el control de gestión

Antes de definir los factores críticos de éxito de estas organizaciones fue necesario definir las características de las empresas de tabaco torcido en el sector tabacalero y con el consenso de los expertos que conforman el equipo de trabajo se concretó que

este segmento de mercado necesita que el producto entregado cumpla con una amplia gama de especificaciones para lo que es sometido a inspecciones rigurosas de calidad.

Durante cada uno de las 23 operaciones a las que se somete durante su elaboración, estas incluyen la rapidez y ritmicidad para cumplir los tiempos de entrega estableciendo una relación entre la oferta de valor de la organización y lo que percibe el cliente como valor, en otras palabras, centrar la atención en los recursos y capacidades de la organización en función de las demandas del sector donde desarrolla su misión.

Paso 1: Determinar los Factores Claves del Éxito en la organización

En el ejercicio estratégico para el periodo 2015/2020 se identificaron los factores claves para el control de gestión como las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia y posibilitan desarrollar los indicadores de desempeño constituyendo la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. A continuación se relacionan por perspectivas:

Perspectivas	Factores claves de éxito
Financiera	Incrementar la rentabilidad Incrementar ingresos Reducir costos y gastos
Clientes	Elevar la satisfacción de los clientes Mejorar la calidad del producto y servicio
Procesos Internos	Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución Incrementar la gestión de ventas Minimizar riesgos
Aprendizaje y Crecimiento	Elevar la productividad de los trabajadores Aplicar sistemas de pago por resultados Mejorar las competencias laborales Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica

Paso 2: Alineación de los objetivos estratégicos con los Factores Claves del Éxito y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En este paso el equipo de trabajo procedió a determinar la coherencia de los objetivos estratégicos de la empresa y su correspondencia con los factores claves del éxito y

las distintas perspectivas del CMI o si por el contrario se hace necesario proyectar nuevas perspectivas en función de las características propias de la organización.

Es preciso señalar, que las cuatro perspectivas viabilizan la captación de todos los aspectos estratégicos relacionados con la industria tabacalera. El objetivo fundamental del análisis lo constituyó la búsqueda de coherencias entre las distintas áreas de la empresa.

Las interrogantes aclaradas guardaron relación con las sugeridas por Norton y Kaplan en cada una de las perspectivas del CMI, tratadas en el capítulo anterior.

En el Anexo 15 se muestra el resultado de la alineación entre los objetivos, los FCE y las perspectivas del CMI.

Mapa estratégico del cuadro de mando integral

Las relaciones de causa–efecto se obtienen de la figura 3.2 derivadas del mapa estratégico y sirven de base para la selección de los indicadores claves que pasan a formar parte del Cuadro de Mando Integral y que permiten saber en qué medida se alcanza cada objetivo.

Durante su determinación se tuvo en cuenta las consideraciones de los creadores del cuadro de mando integral y demás investigadores, quienes coinciden en que lo esencial en la determinación de las relaciones causa-efecto es monitorear constantemente la pertinencia de las mismas y la adecuación al entorno en que se desempeña la organización, quedando claro para los miembros del equipo de trabajo y todos los trabajadores en general deberán estar atentos a los cambios en sus áreas de trabajo que puedan originar la identificación de nuevos objetivos de trabajo y en consecuencia la utilización de nuevos indicadores.

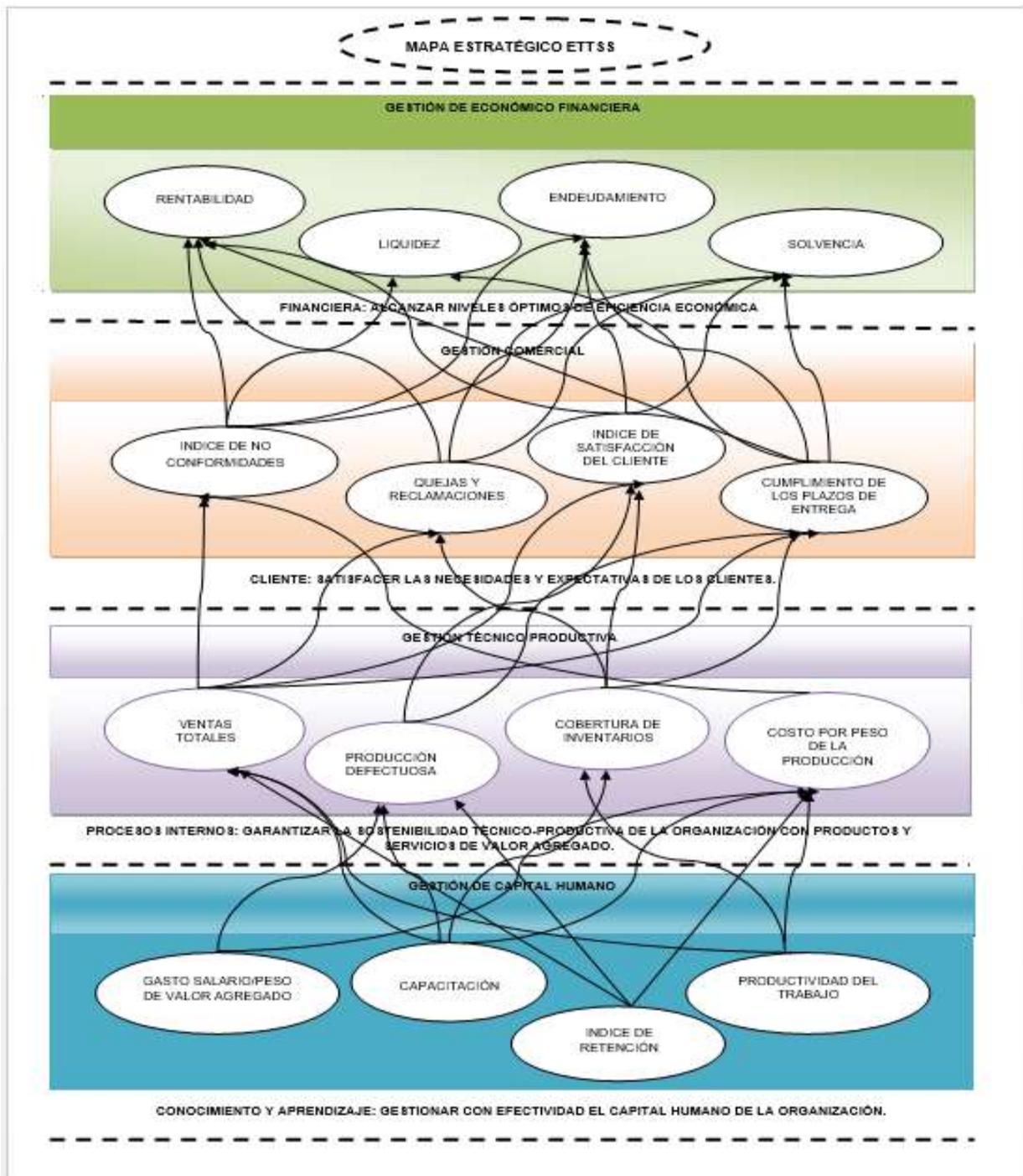


Figura 3.2. Mapa Estratégico de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus

Paso 3: Selección de indicadores por perspectivas

Como puede apreciarse la determinación de estos indicadores requiere por parte de los directivos, un cierto grado de dominio de la actividad que realizan y una capacidad

integradora que permita encadenar tanto informaciones cualitativas como cuantitativas en un solo sistema que facilite al nivel más bajo (trabajador) los elementos de comparación necesarios para evaluar sus resultados.

La selección de los indicadores se desarrolló en grupo con los directivos de la organización, para ello se tuvo en cuenta un listado de indicadores y una breve descripción del contenido. Este listado se presentó al grupo de expertos quedando determinados los indicadores que cumplieran con los criterios definidos para formar parte del Cuadro de Mando Integral. Ver Anexo 16.

El número de indicadores no es fijo ni está en función de ninguna variable para su cálculo, ya que responde a la medición de los objetivos propuestos. Para garantizar la pertinencia en la selección de indicadores se siguió la guía acorde a la metodología anteriormente propuesta, ver Anexo 17, esta permite determinar cuál es el nivel en el que cada indicador apoya a las perspectivas seleccionadas, su facilidad, costo de medición y su vinculación con la estrategia.

III.4 Etapa 4: Sistema de indicadores

Paso 1: Arquitectura del sistema de indicadores

En el Anexo 18 se muestra la arquitectura del sistema de indicador, para ello se tiene en cuenta la fuente que proporcionará la información referida y los responsables de mantenerla actualizada. Así mismo se puede observar, como parte de la ficha informativa, la incorporación de las metas como elementos de valoración para conseguir los objetivos.

III.5 Etapa 5: Implantación del Cuadro de Mando Integral

En la etapa de implantación quedaron establecidas las metas previstas por la empresa y las metas reales obtenidas durante la evaluación del proyecto. Se conocieron las desviaciones existentes entre ambas metas y se efectuó el análisis de las causas, determinándose las iniciativas estratégicas para la mejora de los indicadores. Ver Anexos 19 y 20.

Se establecieron los canales de información y la vinculación con los sistemas de información a través de la página web de la empresa y las diferentes áreas o

procesos y se valorará su posterior inclusión en los móviles de los miembros del Consejo de Dirección, a partir de una anterior experiencia positiva, en coordinación con la empresa de telecomunicaciones (ETECSA) lo que aseguraría la inmediatez de la información para la toma de decisiones. A partir del procesamiento de la información ya sea manual o automático.

III.6 Evaluación de la implantación

Durante esta etapa se corrobora la pertinencia del empleo del Cuadro de Mando Integral, por cuanto contribuye al alineamiento estratégico entre los objetivos de la planeación estratégica y las perspectivas, se logra que tanto el equipo de trabajo del Cuadro de Mando integral como la dirección de la empresa se involucren en el proceso, desde el punto de vista técnico económico es factible su implementación.

Se diagnostican algunas necesidades de superación en cuestiones relacionadas con el comportamiento humano y clima organizacional, lo cual tributaría a una mejor identificación y gestión de los indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento. Se cumple satisfactoriamente el cronograma de implementación. Se trazan planes de acción para la mejora continua que tienen un seguimiento sistemático.

III.7 Evaluación de la implementación. Incidencia del procedimiento en la eficiencia de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus

Algunas de las iniciativas antes mencionadas se llevaron a cabo durante la realización de la investigación, tales como, formaciones específicas, acciones operativas ejecutables en el corto plazo, cambios en la estructura, y puesta en práctica de Programas de Desarrollo, el resto y otras que se tomen en el futuro guardarán relación con los datos que se presentaron anteriormente.

Para la implementación del cuadro de mando integral hemos propuesto, en una primera fase, una hoja de cálculo *Excel* como base; para posteriormente cuando sea oportuno la empresa pueda llevar a cabo, en colaboración con una empresa de informática, el desarrollo de un sistema de información y comunicación más completo y adecuado a sus necesidades.

Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus, ver Anexo 21, se presenta el análisis comparativo de los indicadores seleccionados con lo que se pretende validar la incidencia de la herramienta en los resultados de eficiencia de la organización.

Importa decir que la empresa se rige por la Norma Cubana de Contabilidad: 235/2005 y otras emitidas por el Ministerio de Finanzas y Precios, su sistema contable opera a través del Sistema VERSAT SARASOLA versión 2.0.0 certificado por la Agencia de Control y Supervisión, Dirección de Redes y Servicios de Infocomunicaciones, de igual forma cuenta con contabilidad certificada por el cuerpo de auditores del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI).

La **Tabla 3.3** y el análisis económico financiero que sigue muestran los resultados comparativos entre algunos indicadores económicos financieros, evidenciándose como la herramienta propuesta contribuye al mejoramiento de la eficiencia en la organización.

Tabla 3.3:

Variación de los principales indicadores económicos financieros afectados en el año 2015

INDICADORES ECONÓMICOS FINANCIEROS											
	2015			2016			2017			Variación	
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Real 2016/2015	Real 2017/2016
Ventas Totales	38668.8	37763.5	98	83013.9	90174.8	109	91787.0	92705.6	101	52411.3	2530.8
Gasto de Salario por peso de valor Agregado	0.5300	0.5431	102	0.6538	0.6456	99	0.5137	0.5068	99	0.102	0.138
Relación Total Gastos/ Total de Ingresos	0.9314	0.9812	105	0.9766	0.9678	99	0.9766	0.9169	94	-0.013	-0.050
Utilidad neta	6224.0	5940.9	95	6982.5	7109.7	102	7554.6	8402.8	111	1168.8	1293.1

Análisis Económico Financiero

El análisis económico financiero se fundamenta en los estados financieros anuales de la empresa con información elaborada de acuerdo a las Normas Contables Cubanas. Pretendiéndose simplificar lo más posible, para ello se tienen en cuenta los indicadores: ventas totales, gasto de salario por peso de valor agregado, relación total gastos / total de ingresos y la utilidad neta por ser los más afectados durante el año 2015 y por su estrecha interrelación, por tanto se muestra su evolución en el tiempo y en la actualidad, en el Anexo 22: evaluación económica-financiera pueden observarse las cuentas o ratios fundamentales que se utilizaron para obtener los resultados representados.

Como se observa en la Tabla 3.3 durante el año 2015 las ventas totales se incumplen en 905.3 MP, debido a que se planificaron surtidos regionales de altos valores que no se pudieron producir por falta de habilitaciones. Lo que conllevó al incumplimiento del valor agregado bruto planificado y como resultado al deterioro del indicador gasto de salario por peso de valor agregado, superando el plan en un 2 %, incidiendo además en esto, que más del 60% de la fuerza de trabajo está vinculada a sistemas de pago a destajo, en el que el salario se garantiza independientemente de la ejecución en venta de la producción.

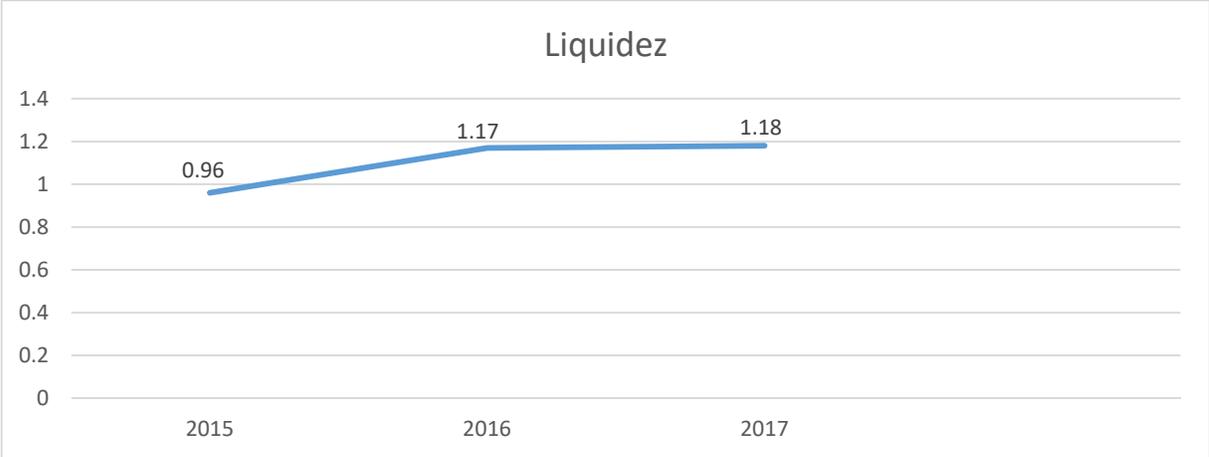
De tal forma el comportamiento de la relación total de gastos entre total de ingresos excedió el 5% planificado, influenciado por el comportamiento del indicador anterior y por el sobregiro en los gastos materiales por la producción que quedó sin terminar por falta de habilitaciones. Todo ello redundó en el incumplimiento de las utilidades en 283.1 MP.

En el año 2016 se evidencia un cumplimiento del plan en todas sus categorías con un nivel de eficiencia aceptable. Se debe tener en cuenta también que el plan anual supera el plan 2015 en todos sus indicadores. Lo que estuvo dado por el reordenamiento en la cadena de valores del tabaco, incrementándose el precio de compra a los campesinos, el precio de la materia prima para la industria y el subsidio a los productos.

Al comparar los indicadores relativos del año 2017 con los del año 2016 estos indican crecimiento, las ventas reales crecen en 2530.8MP, sobre cumpliéndose así, la

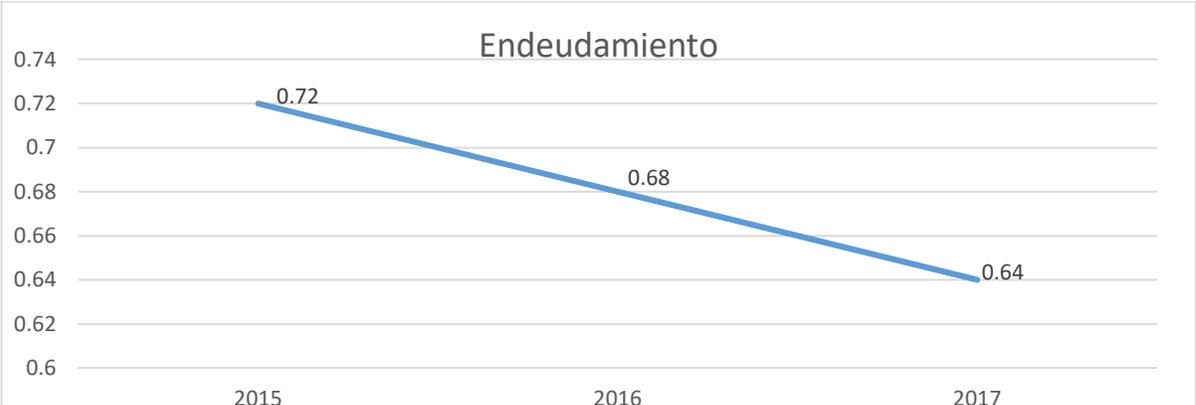
utilidad en 848.2 MP más de lo planificado para el año 2017 y con relación al año 2016 en más de 1293.1 MP con niveles de eficiencia superiores de manera sostenida en los periodos analizados.

Análisis de la situación de liquidez



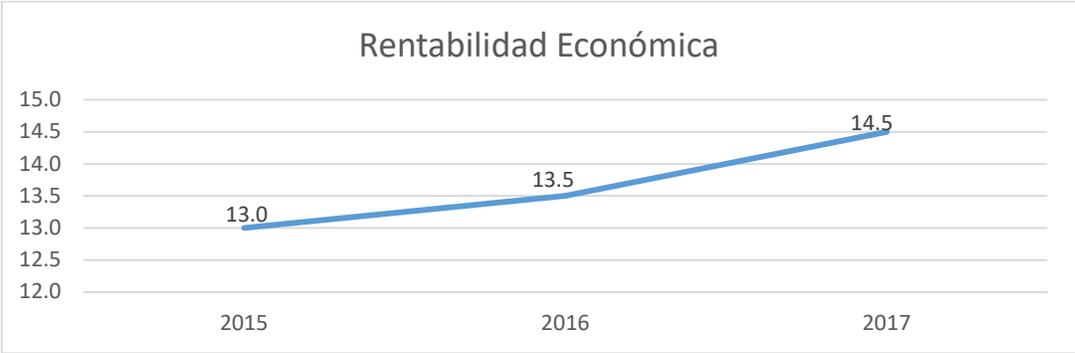
Al cierre del año 2015 la liquidez es de \$ 0.96, o sea, por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa dispone de \$ 0.96 de activo circulante para cubrirla. Con respecto a igual período del año 2016 se aprecia incremento de \$ 0.21 y con respecto al 2017 de \$ 0.010, debido fundamentalmente al incremento del pago por venta de exportación y el subsidio asociado a ello.

Análisis de la situación de endeudamiento



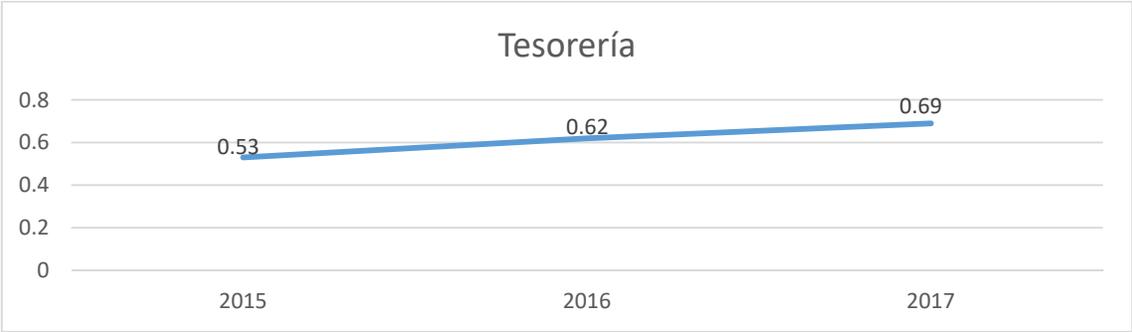
En el año 2015 por cada peso de financiamiento, \$ 0.72 eran ajenos, mientras en el año 2016 cubren las deudas representan \$ 0.68 de cada peso de activos, debido al incremento del subsidio recibido. En el año 2017 continúa disminuyendo el nivel de endeudamiento de la entidad logrando mayor autonomía con solo \$ 0.64 de financiamiento ajeno por lo que se aprecia mejoría de \$ 0.04.

Análisis de la Rentabilidad Económica



En el año 2015 por cada peso de activo total que invierte la empresa obtiene un 13% de esos beneficios, lo que está dado por los altos costos en que se incurrió y el incumplimiento de las ventas, percibiéndose en los años que siguen una recuperación en tal sentido, resultado de los beneficios de las ventas realizadas.

Análisis de Tesorería o Prueba Ácida



En el año 2015 la entidad muestra evidencias de insolvencia a corto plazo o sea por cada peso de pasivo circulante se cuenta con \$ 0.53 de activo circulante, lo que está dado por los niveles de inventarios en almacén. Mientras que en el año 2016 este indicador muestra mejores resultados aun cuando no llega al índice razonable (1) por políticas que sigue la entidad de no dejar efectivos en la cuenta corriente y mantenerlo

en los créditos bancarios evitando pago de intereses. Con relación al año 2017 el indicador continúa comportándose favorablemente.

Análisis del Capital de Trabajo



El Capital de Trabajo presenta un comportamiento positivo, presentando un incremento en el año 2016 con respecto al 2015 de 1975.3 MP y en el año 2017 con relación al año 2016 de 765.6 MP, dado fundamentalmente por el incremento de las ventas. De manera general se aprecia un comportamiento económico-financiero estable en la empresa, a pesar de la necesidad de trabajar en mejorar aún más los indicadores.

Conclusiones parciales

- 1- El procedimiento implementado en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus para el diseño del Cuadro de Mando Integral es en la práctica aplicable y representa un enfoque estructurado y práctico posible de ser aplicado a cualquier empresa en el sector tabacalero.
- 2- Con la definición de los indicadores fundamentales para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral se logra la vinculación de la estrategia con los objetivos desplegados en la base operativa, además de que favorece el análisis integral en la evaluación de los resultados.
- 3- Es reconocida por los miembros del Consejo de Dirección la utilidad de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las condiciones en que se desempeña la empresa en la actualidad, propiciando una mayor contribución hacia el logro de los resultados.

Conclusiones

- Se logran establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de administración y sus funciones, control de la gestión, cuadro de mando integral y sus perspectivas con énfasis en el sector tabacalero.
- Se diseña un procedimiento para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral aplicable a las empresas de tabaco torcido con seis etapas, una de diagnóstico, la que cuenta con un procedimiento específico de dos fases, una para el análisis general del negocio y otra para el análisis del control de gestión, este procedimiento específico es una adaptación de Medina (2012).
- El procedimiento propuesto se implementa en la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus para ello durante el proceso se aplican diferentes técnicas como, encuestas, entrevistas, observación, análisis de documentos y se elaboran instrumentos como la matriz PESTEL, DAFO, CAME, teniendo en cuenta para todos el alineamiento entre los objetivos estratégicos, los factores claves del éxito y las perspectivas.

Recomendaciones

- Automatizar el CMI en la empresa mediante una solución informática.
- Realizar estudios sistemáticos a la arquitectura de indicadores de modo que en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral figuren aquellos que estén alineados con los factores claves del éxito y los objetivos estratégicos.
- Lograr el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en las diferentes unidades empresariales de base de la empresa con vista a perfeccionar el control estratégico en ese nivel estructural de la organización.

Bibliografía:

- Aidemark, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization, *Financial Accountability & Management*, 17, pp. 23-40.
- Amat Salas, O. (2008). *Análisis Económico-Financiero*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.p.51.
- Ansoff, H. I. *Corporate Strategy* (Existe versión en castellano: *La Estrategia de la empresa*, EUNSA, 1976.), Mc Graw Hill, 1965.
- Anthony, R. (1988). *The Management Control Function*. The Harvard Business School Press, Boston.
- Bohel Velasco, N. (2014). Definición de Solvencia, *Diccionario Económico, Expansión*. Disponible en <http://www.expansion.com/diccionario/economico/solvencia.html> [consultado el 10 de Octubre del 2016].
- Cuervo Huergo, J.C. (2010). Análisis financiero (I), en: Cabal García, E., Cuervo Huergo, J.C., De Andrés Suárez, J. y García Fernández, V., *Manual de Análisis Contable*. Oviedo: Universidad de Oviedo, Tema 4, pp. 71-87.
- Cuesta Santos, Armando (2000). *Ergonomía Organizativa y Liderazgo de Gestión Laboral*. P&S Producción y Sociedad. Año III, No. 5, 2000, pp. 195-213. Brasil: Ed. PPGEP, pág. 200.
- Chiavenato, I. (2004). *Empreendedorismo: dando asasao espírito empreendedor*. Editora manole.
- Englund, H. (2001). *Leader-activities and the ir impacton implementation process: The case of Balanced Scorecard in the municipally Nora*. Sweden, 24 the Annual EAA conference. Atenas, Grecia, Abril.
- Enrgle, T y Thietart, L. (1984) *Administración*.
- Escobedo Silva, Pedro. (2013). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*, pág.18.
- Espino Valdés, A., Sánchez Sánchez, R., & Aguilera Martínez, A. (2013). *Procedimiento para el control de gestión en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara*. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (2), 227-236.

- Freije, A. y S. Rodríguez: "Control de gestión", Revista Alta Dirección, Ed. IEE SA, No. 176, p.77, July-August, Madrid, España, 1993.
- Garrido, S. (2006) Dirección Estratégica, (2ª. ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- González González, P., & Bermúdez Rodríguez, T. (2011). Gerenciando intangibles en empresas de software aplicando el proceso de análisis por jerarquías y el cuadro de mando integral. Rev faccience con, XIX (2), 89-104.
- Hax, A; Majluf N. (1997) Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados, (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Dolmen.
- Headley, J. (1998). Aspectos prácticos de la implementación del cuadro de mando integral, Finanzas y Contabilidad, N. ° 22, marzo-abril, pp. 35-41.
- Hernández González y Rodríguez Cruz, (2016) La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.
- Hernández, M y Rodríguez, Y. La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. Revista de Arquitectura e Ingeniería, vol. 10, núm. 2, agosto, 2016, pp. 1-9. E-ISSN: 1990-8830.
- Horváth, P. y Ralf, S. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System is not Enough, Harvard Business Report, September- October.
- Jonhsen, A. (2001). Balanced scorecard: Theoretical perspectives and public management implications. Managerial auditing journal, pp. 319-330.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Enero-febrero, pp. 71-80.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Septiembre-octubre, pp. 134-148.
- Kaplan, R. (1994). Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. Accounting Horizons, 15, pp. 87-104, Marzo.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996a). Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Enero-febrero, Vol. 74, nº 1, pp. 75-85.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1997a). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997b). Why do es business need a Balanced scorecard? Journal of Cost Management, pp. 15-17 y 48, Septiembre- Octubre.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.p.86.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000a). Having trouble with your strategies? Then Mapit. Harvard Business Review, pp. 167-176.
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in non profit organizations. Non profit Management & Leader ship, 11, pp. 353-370, primavera.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004a). Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: El sevier.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, Vol. 82, nº 2 pp. 52-63.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (Draftform). Working Paper 10-074. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión, 2000, S.A. Barcelona.
- Kaplan, R.S y Norton, D.P (2005). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate ynergies. Harvard Business School Press.
- Kaplan, & Norton, D. P. (2008). The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas (1ra ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Keith, P. (2004). An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. Transportation Journal, 43, pp. 26-55.

- Kiyon, F. (2001). Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Kloot, L. y Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A balance approach to performance management tissues in local government. *Management Accounting Research*, 11, pp. 231-251.
- Koontz H, Weihrich, H. (1998). *Administración: una Perspectiva Global*, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H. W. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Laura Mederos Díaz. (2013). Aplicación del procedimiento de Control de Gestión a partir del Cuadro de Mando Integral en la UEB Comercialización de la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.
- Lawrence, S. y Sharma, U. (2002). Com modification of Education and Academy Labour–Using The Balanced Scorecard in a University Setting, *Critical Perspective son Accounting*, 13, pp. 661-677.
- Lorino, P.: *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*, Ed. Alfaomega-Marcombo, España, 1993.
- Martínez, E. A., & López, M. I. (2011). Control de gestión en unidades de producción de ganadería de doble propósito. *Visión Gerencial*, 10(2), 325-340.
- Menguzzato, M. Y Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Merchant, K. (1981). "The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behaviour and performance". *The Accounting Review*, Vol. 16 (4), pp. 813-829.
- Moreno Freites, Z., Eduardo Caballero, A., & Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios. *TEACS*, 3(5), 9-23.
- Muñoz González, Luis. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

- Muñiz, L.G y Monfort, E.A. 2005. Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Barcelona, Gestión 2000. 230p.
- Muñiz, L., 2005. Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. 4ª ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Naranjo Gil, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. Gaceta Sanitaria, 24(3), 220-224.
- Newman, W. H., Logan, J. P., & Hegarty, W. H. (1989). Strategy: A multi-level, integrative approach. Thomson South-Western.
- Niven, Paul.2003. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. (Tesis en el repositorio de Ingeniería Industrial).
- Nogueira, López, Medinas Y Hernández. (2014).Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. Revista Ingeniería de Construcción RIC. Vol. 29 N°2 2014.
- Norreklit, H. (2000). The balance on de Balanced scorecard - a critical analysis of some of it sassumptions. Management Accounting Research, N. ° 11, pp. 65-88.
- Oliveira, R., &Reinaldo, S. I. (2002). Teorías de la Administración. International Thomson.
- Pinto, F.J.S. (2007). Gestão da performance e Balanced Scorecad nos serviços públicos. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, Coord. Juan Carlos Ayala Calvo, España: Universidad de La Rioja.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 47, 61-77.

- Rivero Torre, P. (1998). Análisis por ratios de los estados contables financieros (análisis externo), Ed. Civitas, Madrid.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson Educación.
- Rodríguez González, R. y Barros Da Silva Filho, J. B. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, N°. 4, pp. 117-148.
- Rodríguez Ocampo A. (2009). Procedimiento para la aplicación del Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral en la empresa Tabaco Torcido Villa Clara. Tesis en opción al grado científico de Máster en Administración de Negocio. Santa Clara, Cuba.
- Sánchez Silva, E. (2007). Diseño de un sistema de Control de Gestión para el departamento de movilización de la ilustre Municipalidad de Maipú. http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/sanchez_e/html/index-frames.html.
- Serna Gómez, Humberto. (1999). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá. Colombia.
- Simons, R.(1987). "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis". Accounting, Organizations and Society, Vol. 12 (4). pp. 357-374.
- Sulzer, J.R. (1976). Comment construire le tableau de bord. Les objectif set les méthodes d' élaboration., Dunod, Paris.
- Villalbí, J. (2007). El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. Gaceta Sanitaria, 21(1), 60-65.
- Wheelen, T.L y Hunger, D.J.2007. Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos. Madrid, Pearson educación. 768p.

Anexos:

Anexo1:

Tabla de comparación del control a posteriori y el control anticipado

Control a posteriori(Tradicional)	Control anticipado(Moderno)
Enfoque retrospectivo.	Enfoque <i>proactivo</i> , 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 Rivera (2001)

Anexo 2:

Control de Gestión Clásico vs. Control de Gestión Moderno

ASPECTO	CLÁSICO	MODERNO
Objetivo Fundamental	Administración de los costos (Reducción de costos)	Administración del valor de productos y servicios.
Base Informativa	Informaciones económicas, contables y financieras	Sistema de información Administrativo, incluye aspecto financieros y no financieros.
Enfoque del análisis	Retrospectivo ¿Qué se hizo? ¿Quién lo hizo?	Proactivo orientado al futuro ¿Cómo mejorar? ¿Cómo se hizo?
Objetivo del análisis	Logro de resultados globales	Contribución de cada área al logro de los objetivos globales.
Objetivo de eficiencia	Minimización de los costos producto de la estabilidad del entorno.	Agilidad en dar respuesta ante los cambios del entorno e introducción de cambios en el mismo.
Competitividad	Se analiza desde una óptica interna.	Se busca en factores externos como clientes y competidores para introducir mejoras internas.
Orientación	Hacia las cifras, control de resultados presupuestados.	Hacia la acción, alternativas y posibles soluciones.
Mecanismos de análisis	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones.	Centrado en factores claves basados en la estrategia Empresarial.
Organización de la información.	Responde a la lógica funcional.	Responde a la lógica de los procesos. Adecuación de Empresas en función de las necesidades informativas de cada área.
Usuario final	Alta dirección	Todos los niveles buscando implicación, aprendizaje y alternativas para solucionar problemas.
Ubicación en la Empresa.	Centralizado en el departamento de Contabilidad y Finanzas.	Vinculado directamente a los directivos de todas las áreas.
Conocimientos requeridos por el controlador.	Contabilidad y Finanzas.	Integrales del funcionamiento de una organización y su relación con el exterior.
Tipo de Organización	Burocrática, de producción masiva, control centralizado.	Organización estratégica y descentralizada.

Fuente: Machado Noa (2003)

Anexo 3:

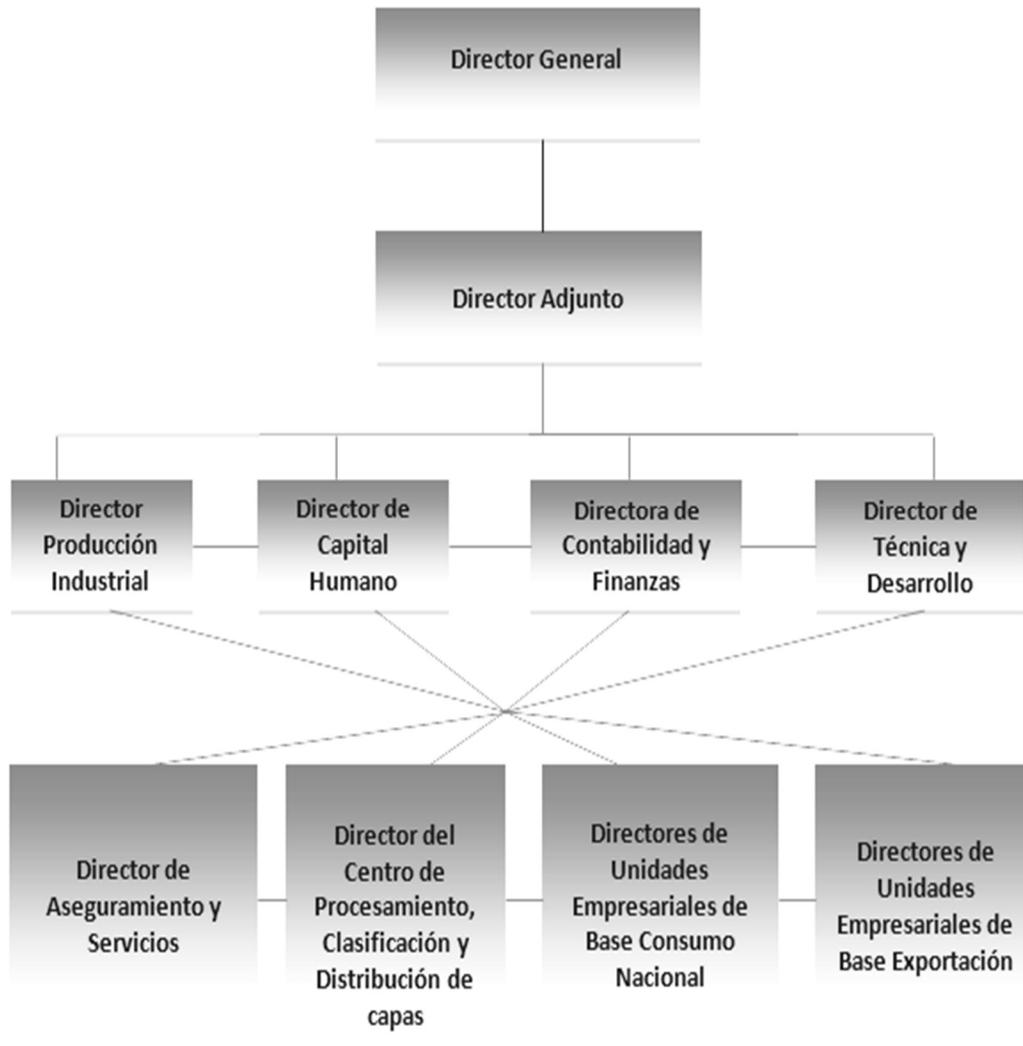
Comparación entre metodologías de implantación del CMI

Amat Salas (1989)	AECA (1998)	Kaplan & Norton (1997)	Nogueira (2004)	Rodríguez Ocampo (2009)
<p>1. Formulación de la estrategia.</p> <p>2. Identificación de los factores clave de éxito de la Empresa.</p> <p>3. Selección de indicadores</p> <p>4. Formulación del CMI</p> <p>5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.</p> <p>6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.</p>	<p>1. Identificación de los factores clave.</p> <p>2. Establecimiento de los objetivos.</p> <p>3. Determinación de las actividades clave.</p> <p>4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los emisores de la información. • Identificación de los usuarios de la información. <p>5. Identificación y elección de la tecnología.</p> <p>6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.</p>	<p>I. Definir la arquitectura de la medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Identificación de los vínculos entre la corporación y las UEN. <p>II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la primera ronda de entrevistas. • Sesión de síntesis • Taller ejecutivo 1ra ronda. <p>III. Seleccionar y diseñar indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos • Taller ejecutivo 2da ronda <p>IV. Construcción del plan de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de implementación. • Taller ejecutivo 3ra ronda. • Finalizar el plan de implementación 	<p>I. Orientación al diseño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la organización. • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Explicación detallada del CMI <p>II. Definir la arquitectura de indicadores.</p> <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. • Benchmarking, comparaciones y representación gráfica. <p>III. Informática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información gerencial. <p>IV. Desarrollo del plan de implantación.</p> <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 	<p>I. Reformulación de la estrategia</p> <p>II. Determinar e identificar los factores clave de éxito (FCE)</p> <p>III. Determinación de indicadores para cumplir estrategia.</p> <p>Conformación del sistema de información para el Control de Gestión.</p> <p>II. Puesta en práctica del Control de Gestión.</p> <p>Monitoreo del funcionamiento</p> <p>III. Medición del procedimiento</p>

Fuente: Rodríguez Ocampo (2009)

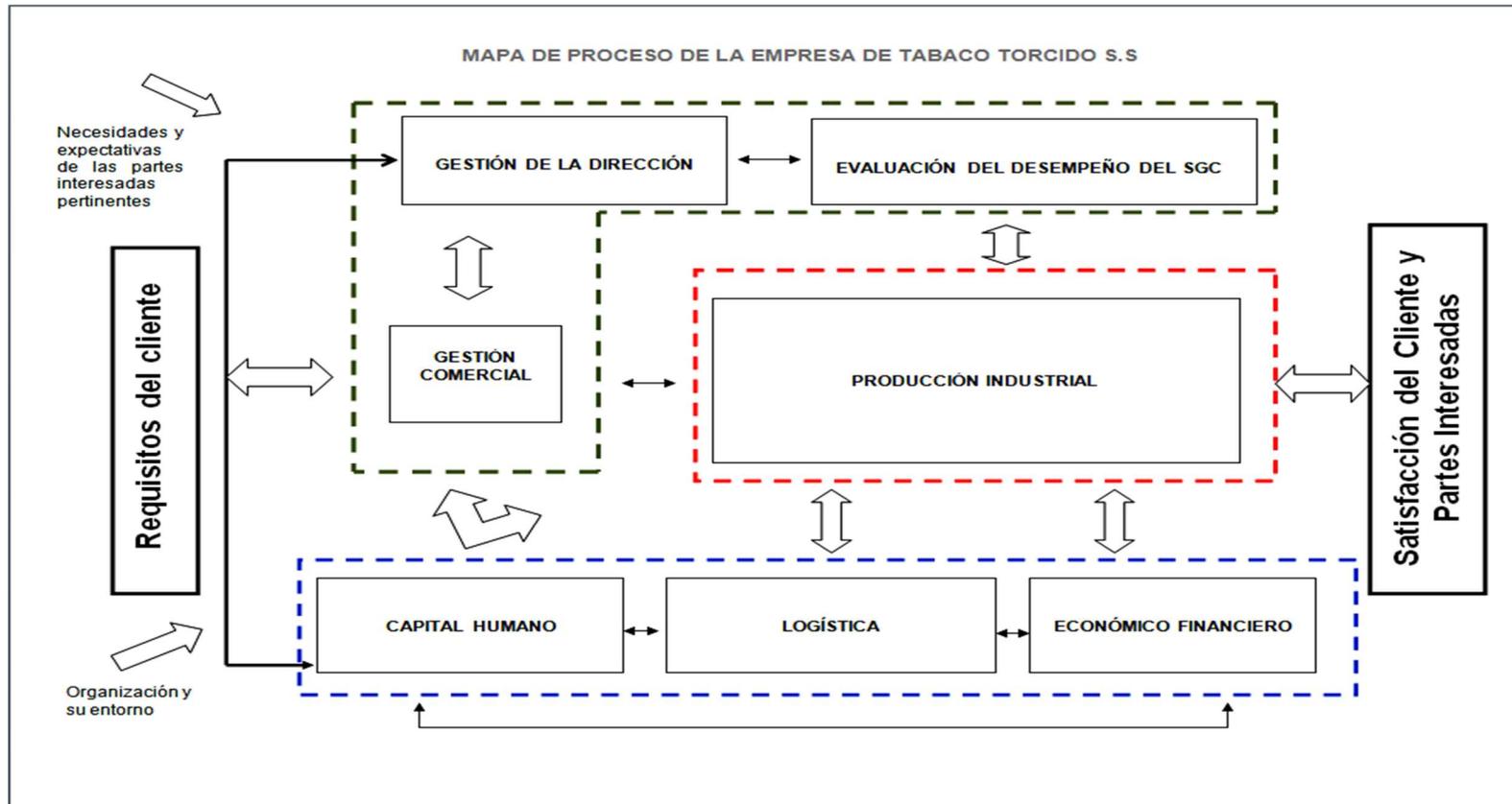
Anexo 4:

Organigrama de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus



Anexo 5:

Mapa de Proceso de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spiritus



Proceso Estratégico - - - - - Proceso Misional - - - - - Proceso de Apoyo - - - - -

Anexo 6:

Matriz DAFO y Guía para confeccionar una Matriz DAFO

Matriz DAFO

		Oportunidades				Amenazas			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Fortalezas	1	x	x	x	x				
	2	x	x	x	x				x
	3	x	x	x	x				x
	4	x	x	x	x	x	x		
Debilidades	1	x		x	x				
	2	x	x	x	x				x
	3	x	x	x	x				x
	4	x	x	x	x		x		

Guía para confeccionar una Matriz DAFO

1. Definir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la UEB, mediante el trabajo en grupos.

Debilidades: factores interno o propios de la UEB que constituyen aspectos débiles o limitaciones, ya sean objetivas o subjetivas, las cuales son necesarias superar para lograr niveles de eficiencia requeridos. Fortalezas: factores interno o propios de la UEB que constituyen puntos fuertes como capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, o ventajas competitivas en las cuales se tiene que apoyar la empresa para trabajar para el cumplimiento de su misión. Amenazas: factores del entorno externo que no se pueden impedir o provocar, pero que de ocurrir pueden afectar el funcionamiento de la UEB. Oportunidades: factores del

entorno externo, en cuya ocurrencia no se puede influir, pero que representan ventajas para la organización si se pueden aprovechar convenientemente,

2. Se colocan por columnas las Oportunidades y Amenazas y por filas las Fortalezas y Debilidades, en ese orden y se comienza a llenar la matriz con cruces en cada cuadrante, estas cruces se ponen cuando se responde positivamente a las preguntas:

Cuadrante I (Fort. y Oport.): ¿cómo puedo con esta fortaleza aprovechar esta oportunidad?

Cuadrante II (Fort. y Ame.); ¿cómo puedo con esta fortaleza combatir esta amenaza?

Cuadrante III (Oport. y Deb.): ¿cómo puedo con esta oportunidad mejorar esta debilidad?

Cuadrante IV (Ame. y Deb.): ¿cómo esta amenaza me hace más débil en este sentido?

3. Una vez colocadas todas las cruces se procede a contarlas por cuadrante, quedando la UEB ubicada en el cuadrante que tenga más cruces.

4. A continuación se procede a definir la estrategia de la UEB en dependencia del cuadrante donde queda ubicada la misma, de la siguiente forma:

Cuadrante I (Fort. y Oport.): la organización es fuerte y con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias de ataque u ofensivas (maxi-maxi).

Cuadrante II (Fort. y Ame.): la organización es fuerte pero con amenazas, por lo que debe trazarse estrategias defensivas (maxi-mini)

Cuadrante III (Oport. y Deb.): la organización es débil pero con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias de mantenimiento o estabilización (mini-maxi)

Cuadrante IV (Ame. y Deb.): la organización es débil y con amenazas, por lo que debe trazarse estrategias de subsistencia (mini-mini).

Fuente: Rodríguez Ocampo (2009)

Anexo 7:

Encuesta 1. Estilos de Dirección

Orientación:

Del listado de preguntas que se muestran, elija según las variables que se ofrecen, la que más se adapta o caracteriza la situación actual de la empresa.

Liderazgo	1. ¿Qué tanta confianza se muestra entre los jefes y subordinados?	Ninguna 1	Condescendiente 2	Sustancial 3	Completa 4
	2. ¿Qué tan libre se siente para hablar a los jefes sobre el trabajo?	De ninguna manera 1	No mucho 2	Más o menos 3	Completa libertad 4
	3. ¿Se buscan y utilizan sus ideas y la de los trabajadores, en caso de ser valiosas?	Rara vez 1	Algunas veces 2	Usualmente 3	Siempre 4
Motivación	4. Predomina el uso de: 1. miedo 2. amenaza 3. castigo 4. recompensas 5. participación	1,2,3 Ocasionalmente 1	4, algo de 3 2	4, algo de 3 y 5 3	5,4 basado en las metas establecidas por el grupo 4
	5. ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de metas?	La mayoría en la cima 1	En la cima y en el medio 2	En forma general 3	A todos los niveles 4
Comunicación	6. ¿Qué tanto de la comunicación se orienta a lograr los objetivos de la Empresa?	Muy poco 1	Poco 2	Suficiente 3	Mucho 4
	7. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Hacia abajo 1	La mayoría hacia abajo 2	Hacia abajo y hacia arriba 3	Hacia arriba, abajo y horizontal 4
	8. ¿Cómo se acepta la información hacia abajo?	Con sospecha 1	Posiblemente con sospechas 2	Con cautela 3	Con mente abierta 4
	9. ¿Qué tan bien conocen los jefes de procesos y el director los problemas que enfrentan los trabajadores?	Conocen poco 1	Algún conocimiento 2	Bastante 3	Muy bien 4

Decisión	10. ¿A qué nivel se toman formalmente las decisiones?	La mayoría en la cima 1	La política general en la cima, luego delegación 2	Toda la organización pero consultada 3	Siempre en toda la organización 4
	11. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional utilizado en la toma de decisiones?	Alta Gerencia 1	Alta y media gerencia 2	Hasta cierto punto a través de toda la 3	En general a través de toda la organización 4
	12. ¿Los trabajadores se involucran en las decisiones relacionadas con su trabajo?	De ninguna manera 1	Ocasionalmente consultados 2	Generalmente consultados 3	Involucrado completamente 4
	13. ¿El proceso de toma de decisiones influye en la motivación?	Nada, a menudo la debilita 1	Relativamente poco 2	Alguna contribución 3	Contribución sustancial 4
Objetivos	14. ¿Cómo se establecen los objetivos empresariales?	Por ordenes 1	Ordenes, se promueven comentarios 2	Después de la discusión por ordenes 3	La acción es grupal (excepto en crisis) 4
	15. ¿Qué tanta resistencia encubierta a los objetivos está presente?	Fuerte resistencia 1	Moderada resistencia 2	Alguna resistencia a veces 3	Poca o ninguna resistencia 4
Control	16. ¿Qué tan concentrada está la función de control?	En alto grado en la cima 1	Relativamente en alto grado en la cima 2	Delegación moderada a niveles bajos 3	Altamente compartida 4
	17. ¿Existe una organización informal que se oponga a la informal?	Sí 1	Usualmente 2	Alguna veces 3	No, la misma meta formal 4
	18. ¿Para qué se utiliza la información de los costos, productividad y otros gastos de control?	Para establecer normas y castigos 1	Como recompensa y castigo 2	Para recompensas como orientación 3	Autorrealización, solución de problemas 4

Fuente: Machado Noa (2004)

Anexo 8:

Encuesta 2. Cuestionario sobre el Control de Gestión

Tomado en cuenta la escala de puntuación de 1-4 puntos, que más adelante aparece indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene ese aspecto referido al Control de Gestión en la Empresa. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma. Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra. Gracias.

Leyenda:

1. Nunca. 2. A veces. 3. Frecuente. 4. Siempre.

Afirmaciones	1	2	3	4
1. La Empresa cuenta con una estrategia claramente definida.				
2. Están definidos los factores claves de éxito de la de la Empresa.				
3. Existe un dominio total por parte de los trabajadores y directivos de los factores claves de éxito de la Empresa.				
4. Se evalúa la situación estratégica de la Empresa en forma realista.				
5. Se responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas.				
6. Los indicadores del Control de Gestión recogen el justo reflejo de lo que sucede en las áreas de resultado clave de la Empresa.				
7. Están claramente definidos los aspectos a medir por parte del director para el cumplimiento de la estrategia.				
8. Se cuenta con un Sistema de Control de Gestión a nivel de Empresa.				
9. Los parámetros a controlar inducen y motivan a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la Empresa.				
10. La información obtenida sobre la competencia y el entorno se convierte rápidamente en conocimientos valiosos.				
11. La información que se recibe para el Control de Gestión refleja las interrelaciones existentes entre las direcciones o procesos.				
12. El sistema de información existente responde a las necesidades de Control de Gestión.				

13. Existen los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.				
14-Se cuenta con una tecnología actualizada para la recogida y procesamiento de la información.				
15. El sistema de control que se aplica es coherente con la estrategia trazada por la empresa.				
16. Los objetivos a corto y largo plazo están establecidos en términos variables y contribuyente al logro de los objetivos de la Oficina Central.				
17. Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.				
18. Se asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.				
19. Se comprenden y aplican eficazmente las orientaciones de la Oficina Central para la toma de decisiones.				
20. El rendimiento y la rentabilidad de su empresa supera el rendimiento de la competencia y se considera más innovador que sus competidores.				
21. Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización.				
22. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.				
23. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.				
24. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.				
25. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales.				
26. Se utiliza el trabajo en equipo en su organización como vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.				
27. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefe y subordinados.				
28. El sistema de control que se aplica en su organización refleja las excepciones oportunamente.				
29. Cuenta con toda la información que es necesario conocer para realizar su trabajo.				
30. Están claramente definidos los puntos críticos de control.				

31. Cuando toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores.				
32. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar previamente con usted.				
33. Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos.				

Fuente: Machado Noa (2004)

Anexo 9:

Encuesta 3. Cuestionario sobre indicadores del Control de Gestión

Estamos realizando un estudio sobre el grado de utilidad de los indicadores económicos financieros en la toma de decisiones con el objetivo de perfeccionar el actual Sistema de Control de Gestión; en aras de garantizar el éxito competitivo de la empresa necesitamos su más sincera colaboración por lo que le pedimos marque con una X la respuesta que más se acerca a sus condiciones actuales. Gracias.

Afirmaciones	1	2	3	4
1. La Empresa cuenta con una estrategia claramente definida.				
2. Están definidos los factores claves de éxito de la Empresa.				
3. Existe un dominio total por parte de los trabajadores y directivos de los factores claves de éxito de la Empresa.				
4. Se evalúa la situación estratégica de la Empresa en forma realista.				
5. Se responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas.				
6. Los indicadores del Control de Gestión recogen el justo reflejo de lo que sucede en las áreas de resultado clave de la Empresa.				
7. Están claramente definidos los aspectos a medir por parte del director para el cumplimiento de la estrategia.				
8. Se cuenta con un Sistema de Control de Gestión a nivel de Empresa.				
9. Los parámetros a controlar inducen y motivan a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la Empresa.				
10. La información obtenida sobre la competencia y el entorno se convierte rápidamente en conocimientos valiosos.				
11. La información que se recibe para el Control de Gestión refleja las interrelaciones existentes entre las direcciones o procesos.				
13. Existen los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.				
14-Se cuenta con una tecnología actualizada para la recogida y procesamiento de la información.				
15. El sistema de control que se aplica es coherente con				

la estrategia trazada por la empresa.				
16. Los objetivos a corto y largo plazo están establecidos en términos variables y contribuyente al logro de los objetivos de la Oficina Central.				
17. Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.				
18. Se asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.				
19. Se comprenden y aplican eficazmente las orientaciones de la Oficina Central para la toma de decisiones.				
20. El rendimiento y la rentabilidad de su empresa supera el rendimiento de la competencia y se considera más innovador que sus competidores.				
21. Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización.				
22. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.				
23. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.				
24. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a los trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.				
25. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales.				
26. Se utiliza el trabajo en equipo en su organización como vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.				
27. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefe y subordinados.				
28. El sistema de control que se aplica en su organización refleja las excepciones oportunamente.				
29. Cuenta con toda la información que es necesario conocer para realizar su trabajo.				
30. Están claramente definidos los puntos críticos de control.				
31. Cuando toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores.				
32. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar				

previamente con usted.				
33. Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos.				

Fuente: Machado Noa (2004)

Anexo 10:

Encuesta 4. Evaluación del Proceso de Proyección Estratégica

Valor Percibido por la Dirección	1	Mediante la Dirección Estratégica, la alta dirección de la empresa considera que le ayuda a realizar mejor su trabajo.	1	2	3	4
	2	La mayoría de los directivos en los distintos niveles de la organización consideran que los beneficios de la Dirección Estratégica son superiores a sus costos.	1	2	3	4
	3	Como parte de la estrategia de la empresa se desarrolla la misión, y la previsión de futuras e importantes oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.	1	2	3	4
Nivel de Respuesta al entorno	4	Durante el proceso de Diagnóstico Estratégico se identifican y evalúan las estrategias de los principales competidores.	1	2	3	4
	5	Los objetivos y estrategias que se establecen responden al análisis estratégico realizado y se establecen considerando su acción a largo plazo.	1	2	3	4
	6	Se cuenta en la institución bancaria con programas de acción a corto y mediano plazo para poner en práctica las estrategias.	1	2	3	4
	7	Luego de tener en práctica la estrategia se han mejorado los indicadores de rendimiento financiero como Activos, Pasivos, Beneficios y Rendimiento sobre activos.	1	2	3	4
Beneficios Intangibles	8	EL sistema proporciona una fuerza unificadora de coordinación.	1	2	3	4
	9	El sistema de Dirección estratégica mejora las comunicaciones y la colaboración a todos los niveles.	1	2	3	4
	10	La alta dirección ha aceptado que la Dirección Estratégica es su principal responsabilidad.	1	2	3	4
	11	La Dirección estratégica, encaja con el estilo de dirección y las necesidades del proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa.	1	2	3	4
	12	La Dirección estratégica es empleada por otros directivos y el personal de la empresa.	1	2	3	4
	13	El sistema utiliza conceptos comprensibles y adecuados para las actividades de la empresa	1	2	3	4
	14	Se dominan en todos los niveles de la empresa, los Factores Claves de Éxito del sector.	1	2	3	4
Proyección Estratégica	15	Los directivos medios dedican el tiempo adecuado a desarrollar planes estratégicos.	1	2	3	4
	16	El procedimiento utilizado para la confección de la Estrategia de la empresa, se entienden y se aplican a cabalidad en todos los niveles de dirección.	1	2	3	4

	17	El proceso de proyección estratégica es efectivo para provocar la reflexión sobre la estrategia.	1	2	3	4
	18	El proceso no es excesivamente rutinario, inflexible ni rigurosamente numérico.	1	2	3	4
	19	Los directivos tienen realmente en cuenta los puntos débiles de la institución al elaborar los planes de desarrollo.	1	2	3	4
	20	Se analiza permanentemente la marcha de la estrategia prevista en cada una de las reuniones y encuentros con la alta dirección.	1	2	3	4
	21	La oficina central anima y ayuda a las direcciones provinciales a preparar sus planes.	1	2	3	4
	22	Los objetivos estratégicos se elaboran teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado.	1	2	3	4
	23	Se cuenta con indicadores claramente definidos para evaluar la marcha del cumplimiento de la estrategia.	1	2	3	4
	24	Se cuenta con información precisa sobre la participación de la empresa en el mercado correspondiente.	1	2	3	4
	25	Se han identificado en todo momento los factores claves para obtener éxito en el mercado	1	2	3	4
	26	Se cuenta con planes alternativos para cada una de las estrategias previstas.	1	2	3	4
Control y Seguimiento de la Estrategia	27	Los planes de acción previstos permiten alcanzar el objetivo previsto en la Estrategia trazada por la empresa.	1	2	3	4
	28	Se traducen las principales estrategias de la UEB en los objetivos de trabajo de los principales directivos.	1	2	3	4
	29	La estrategia de la empresa, se controla periódicamente para en caso de ser necesarios reajustes, ejecutarlos rápidamente.	1	2	3	4
	30	Cada uno de los miembros de la empresa conoce como marcha el cumplimiento de la estrategia y cuál es su papel en la misma.	1	2	3	4
	31	Se incluye en el proceso de evaluación del desempeño de la empresa el cumplimiento de la estrategia.	1	2	3	4

Fuente: Machado Noa (2004)

Anexo 11:

Resultados de la aplicación de la encuesta 1. Estilos de Dirección

Valores medios por preguntas

	Liderazgo			Motivación			Comunicación			Decisiones			Objetivos			Control		
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Dirigentes	2.5	3.2	2.8	3.6	2.0	3.7	3.3	3.2	2.5	2.3	2.3	3.3	3.6	3.0	3.0	3.2	3.7	3.3



Anexo 12:

Resultados de la aplicación de la encuesta 2. Cuestionario sobre Control de Gestión

	Encuestados		Encuestados
1	3.7	18	3.0
2	3.8	19	2.5
3	2.5	20	3.2
4	2.3	21	2.7
5	3.6	22	2.3
6	3.4	23	2.6
7	2.4	24	2.4
8	3.2	25	2.4
9	2.7	26	3.2
10	3.6	27	3.6
11	3.3	28	2.4
12	3.5	29	3.1
13	3.1	30	3.3
14	3.7	31	3.8
14	3.2	32	2.7
15	3.8	33	3.1
16	3.1		
17	3.3		

Valor medio por preguntas

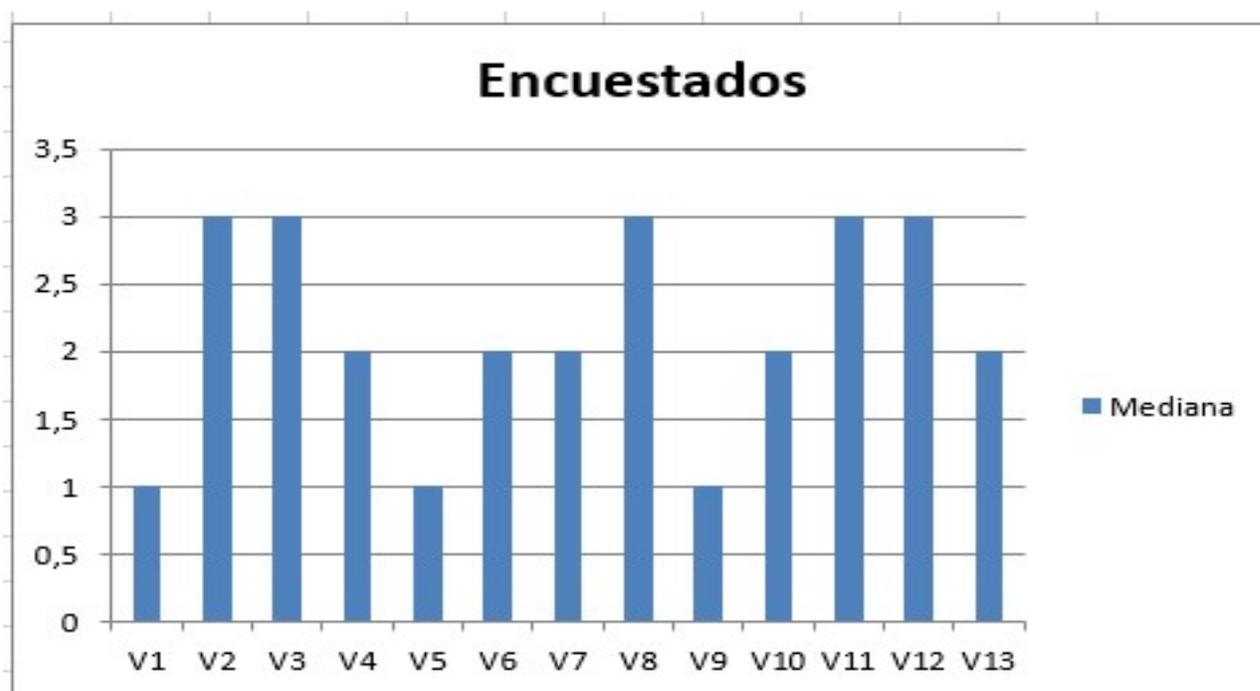


Anexo 13:

Resultados de la aplicación de la encuesta 3. Cuestionario sobre indicadores de Control de Gestión

Encuestados

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Mediana	1	3	3	2	1	2	2	3	1	2	3	3	2



Anexo 14:

Resultados de la aplicación de la encuesta 4.Evaluación del Proceso de Proyección Estratégica

	Encuestados		Encuestados
V1	3.0	V17	2.8
V2	3.9	V18	3.0
V3	3.1	V19	2.2
V4	2.9	V20	2.6
V5	2.1	V21	2.9
V6	2.9	V22	2.8
V7	2.8	V23	2.4
V8	3.1	V24	3.0
V9	2.9	V25	3.0
V10	3.0	V26	2.3
V11	3.1	V27	2.8
V12	3.0	V28	3.9
V13	3.0	V29	2.4
V14	2.7	V30	3.0
V15	2.3	V31	2.2
V16	2.5		

Evaluación de la proyección estratégica por componente.

	Puntuación Ideal	Puntuación alcanzada	Satisfacción con la Dirección Estratégica (%)
Encuestados			
Valor Percibido por la dirección	276	230	83.3%
Nivel de Respuesta a las exigencias del entorno.	368	318	86.4%
Beneficios Intangibles	644	501	77.7%
Proyección Estratégica	1104	856	77.5%
Control y Seguimiento	460	404	87.8%

Anexo 15:

Relación FCE, perspectivas y objetivos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
	Perfeccionar la organización y su estructura funcional	Lograr la mejora continua del SGC a través del desempeño de sus procesos	Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas	Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.	Gestionar con efectividad el capital humano de la organización	Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica.	Comercializar productos y servicios garantizando recursos materiales para la ejecución de estos	
FINANCIERA	Proceso de Gestión de la Dirección	Proceso Evaluación del Desempeño del SGC	Proceso de Gestión Comercial	Proceso de Producción Industrial	Proceso de Capital Humano	Proceso Económico Financiero	Proceso de Logística	
FCE								
Incrementar la rentabilidad		X		X	X	X	X	
Incrementar ingresos		X		X	X	X	X	
Reducir costos y gastos		X	X	X	X	X	X	
CLIENTES	Elevar la satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X	X	
Mejorar la calidad del producto y servicio	X	X	X	X	X	X	X	
Elevar la productividad de los trabajadores		X			X	X		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución		X	X	X	X	X	
Incrementar la gestión de ventas	X	X	X	X	X	X	X	
Minimizar riesgos	X	X	X	X	X	X	X	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aplicar sistemas de pago por resultados	X	X	X	X	X	X	
Mejorar las competencias laborales	X	X	X	X	X	X	X	
Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica	X	X	X	X	X	X	X	

Anexo 16:

Indicadores clasificados por perspectivas evaluados en la empresa

PERSPECTIVAS	INDICADORES
Financiera	Rentabilidad
	Liquidez
	Endeudamiento
	Solvencia
Cliente	Índice de No Conformidades
	Quejas y Reclamaciones
	Índice de Satisfacción del Cliente
	Cumplimiento de los Plazos de Entrega
Clientes Internos	Ventas Totales
	Producción Defectuosa
	Cobertura de Inventarios
	Costo por Peso de la Producción Total
Aprendizaje y Crecimiento	Gasto de Salario/Peso de Valor Agregado
	Capacitación
	Índice de Retención
	Productividad del Trabajo

Anexo 17:

Criterios de selección de indicadores

Indicador	Nivel de apoyo a la perspectiva	Facilidad de medición	Costo de medición	Vinculación con la estrategia	Financiero o no financiero	Puntuación Total
Endeudamiento	x	x	-	x	F	Alto
Rentabilidad	x	x	-	x	F	Alto
Liquidez	x	x	-	x	F	Alto
Solvencia	x	x	-	x	F	Alto
Devoluciones	x	x	-	x	NF	Alto
Quejas y Reclamaciones	x	x	-	x	NF	Alto
Índice de Satisfacción del Cliente	x	x	-	x	NF	Alto
Cumplimiento de los plazos de entrega	x	x	-	x	NF	Alto
Costo por peso de producción total	x	x	-	x	F	Alto
Ventas Totales	x	x	-	x	F	Alto
Producción defectuosa	x	x	-	x	F	Alto
No conformidades	x	x	-	x	F	Alto
Gasto salario/Peso de valor agregado	x	x	-	x	F	Alto
Capacitación	x	x	-	x	NF	Alto
Índice de Retención	x	x	-	x	NF	Alto
Productividad del Trabajo	x	x	-	x	F	Alto

Anexo 18:

Estructura de Indicadores

Objetivo:	Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica						
P/F 01							
Responsable:	Dirección de Contabilidad y Finanzas						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Endeudamiento	Mensual	P/F 01,3	Pasivo	%	0.4 - 0.6	0.4 - 0.6	0.4 - 0.6
			Patrimonio	Verde	P/F 01,3≈ 0.4 - 0.6		
			Neto +	Amarillo	P/F 01,3= 0.4 - 0.6		
			Pasivo	Rojo	P/F 01,3<0.4 - 0.6		
Descripción:	Mide la relación entre el valor de los pasivos con terceros y el valor de los pasivos con los propietarios o patrimonio, muestra la estructura de financiación que utiliza la empresa.						
Objetivo:	Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica						
P/F 01							
Responsable:	Dirección de Contabilidad y Finanzas						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Solvencia	Mensual	P/F 01,4	S=Activo real	Peso	>2	>2	>2
			Exigible Total	Verde	P/F01,4 >1		
			=AR/ET	Amarillo	P/F 01,4=1		
				Rojo	P/F 01,4< 2		
Descripción:	Determina la capacidad que tiene una empresa para generar fondos que permitan atender los compromisos adquiridos con terceros en las condiciones acordadas.						

Objetivo:	Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica						
P/F 01							
Responsable:	Dirección de Contabilidad y Finanzas						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Rentabilidad Económica	Mensual	P/F 01,1	BAIL	%	≈ 22	≈ 22	≈ 22
			Activo Total	Verde	P/F 01,1≈ 22		
				Amarillo	P/F 01,1<22		
				Rojo	P/F 01,1 >22		
Descripción:	Trata de medir el rendimiento de las inversiones, la cual está integrada por los activos totales, lo que permite conocer el grado de aprovechamiento de todos los activos.						
Objetivo:	Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica						
P/F 01							
Responsable:	Dirección de Contabilidad y Finanzas						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Liquidez	Mensual	P/F 01,2	Activo Corriente	%	≈ 1.5 o 2	≈ 1.5 o 2	≈ 1.5 o 2
			Pasivo Corriente	Verde	P/F01,2≈ 1.5 o 2		
				Amarillo	P/F 01,2< 2		
				Rojo	P/F 01,2>2		
Descripción:	Mide la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, donde el Activo Corriente representa aquellos bienes y derechos que se convertirán en liquidez a corto plazo y el Pasivo Corriente las deudas con vencimiento así mismo a corto plazo.						

Objetivo:	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.						
P/C 02							
Responsable:	Dirección de Tecnología y Desarrollo						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Índice de No Conformidades	Mensual	P/C 02,1	Producción Rechazada	%	4	4	4
			Producción Inspeccionada	Verde	P/C 02,1=4		
				Amarillo	P/C 02,1 > 3.9		
				Rojo	P/C 02,1 > 4		
Descripción:	El ratio relaciona la producción rechazada por el cliente y la producción inspeccionada.						
Objetivo:	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.						
P/C 02							
Responsable:	Dirección de Tecnología y Desarrollo						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Quejas y Reclamaciones	Mensual	P/C 02,2	Cantidad de quejas y rec. en igual etapa del año	%	0	0	0
				Verde	P/C 02,2=0		
				Amarillo	P/C 02,2=1		
				Rojo	P/C 02,2=2		
Descripción:	Mide el porcentaje de quejas y reclamaciones realizadas por el cliente.						

Objetivo:	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.						
P/C 02							
Responsable:	Dirección de Tecnología y Desarrollo						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Índice de satisfacción del cliente	Mensual	P/C 02,3	8.5 < SC = E	%	8.5	8.5	8.5
			6.5 < SC < 8.5 MB	Verde	P/C 02,3=8.5		
			5 < SC < 6.5 B	Amarillo	P/C 02,3=6.5		
				Rojo	P/C 02,3 < 5		
Descripción:	Monitorea el grado de satisfacción del cliente en relación con el producto y servicios brindados.						
Objetivo:	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.						
P/C 02							
Responsable:	Dirección de Tecnología y Desarrollo						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Cumplimiento de los plazos de entrega	Mensual	P/C 02,4	Real Plan	%	≥90	≥90	≥90
				Verde	P/C 02,4 ≥ 90		
				Amarillo	P/C 02,4 < 90		
				Rojo	P/C 02,4 = 70		
Descripción:	Evalúa las producciones entregadas a tiempo al cliente según el cronograma de las entregas y el grado de rapidez en que se le da respuesta.						

Objetivo:	Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.						
P/I 03							
Responsable:	Dirección de Producción Industrial						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Ventas Totales	Mensual	P/I 03,1	Ventas - Devoluciones	%	100	100	100
				Verde	P/I 03,1=100%		
				Amarillo	P/I 03,1=98%		
				Rojo	P/I 03,1=90%		
Descripción:	Es la relación de las ventas brutas menos las devoluciones por concepto de rechazo.						
Objetivo:	Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.						
P/I 03							
Responsable:	Dirección de Producción Industrial						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Producción Defectuosa	Mensual	P/I 03,2	Producción Defectuosa Producción Procesada	%	4.5	4.5	4.5
				Verde	P/I 03,2=4.5		
				Amarillo	P/I 03,2 >5		
				Rojo	P/I 03,2 >5.5		
Descripción:	Permite evaluar aquella producción que incumple con los requisitos de calidad establecidos, Incluye: características incumplidas y análisis de causa.						

Objetivo:	Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.						
P/I 03							
Responsable:	Dirección de Producción Industrial						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Cobertura de Inventarios	Mensual	P/I 03,3	consumo material x los días transcurridos las cuentas de inventario	Días	< 60	< 60	< 60
				Verde	P/I 02,3<60		
				Amarillo	P/I 02,3=65		
				Rojo	P/I 02,3=> 65		
Descripción:	No es más que la relación entre el consumo material por los días transcurridos entre las cuentas de inventario.						
Objetivo:	Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.						
P/I 03							
Responsable:	Dirección de Producción Industrial						
Actualización:	Mensual						
					METAS		
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Costo por peso de la producción	Mensual	P/I 03,4	Costo de la Producción Total Producción Total Bruta	MP	0.88	0.88	0.88
				Verde	P/I 02,4≥ 0.88		
				Amarillo	P/I 02,4≥ 0.88		
				Rojo	P/I 02,4≥0.90		
Descripción:	Permite evaluar los costos de producción total.						

Objetivo:	Gestionar con efectividad el capital humano de la organización.						
P/A 04							
Responsable:	Dirección de Capital Humano						
Actualización:	Mensual						
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	METAS		
Gasto Salario/Peso de Valor Agregado	Mensual	P/A 04,1	Fondo de salario Valor Agregado	Peso	≤ que el año anterior (AA)	≤ que el año anterior	≤ que el año anterior
				Verde	P/A 04,1= AA		
				Amarillo	P/A 04,1 < AA (muy por debajo)		
				Rojo	P/A 04,1 > AA (muy por encima)		
Descripción:	Refleja lo que se gasta en salario por cada peso que se genera de valor agregado bruto.						
Objetivo:	Gestionar con efectividad el capital humano de la organización.						
P/A 04							
Responsable:	Dirección de Capital Humano						
Actualización:	Mensual						
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Capacitación	Mensual	P/A 04,2	Plan Real	%	100%	100%	100%
				Verde	P/A 04,2=100%		
				Amarillo	P/A 04,2=90%		
				Rojo	P/A 04,2=85%		
Descripción:	Relaciona las acciones de capacitación a cumplir en el periodo evaluado.						

Objetivo:	Gestionar con efectividad el capital humano de la organización.						
P/A04							
Responsable:	Dirección de Capital Humano						
Actualización:	Mensual						
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	METAS		
Ausentismo	Mensual	P/A 04,3	Ausencias tiempo máximo utilizable	%	3	3	3
				Verde	P/A 04,3= ≤ 3		
				Amarillo	P/A 04,3= >3		
				Rojo	P/A 04,3>3		
Descripción:	Representa el porcentaje de trabajadores que se ausentan a la entidad (por certificados médicos, ausencias justificadas e injustificadas).						
Objetivo:	Gestionar con efectividad el capital humano de la organización.						
P/A 04							
Responsable:	Dirección de Capital Humano						
Actualización:	Mensual						
Indicador:	Periodo	Código	Fórmula	Unidad	2015	2016	2017
Productividad del Trabajo	Mensual	P/A 04,4	Valor Agregado Promedio Trabajador	P	100	100	100
				Verde	P/A 04,4= ≥100		
				Amarillo	P/A 04,4= 100		
				Rojo	P/A 04,4 < 100		
Descripción:	Representa el valor que aporta cada hombre con su trabajo.						

Anexo 19:

Relación de desviaciones entre las metas previstas y las metas reales

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS PREVISTAS	METAS REALES	DESVIACIÓN
Financiera	Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica	Razón de rentabilidad económica	≈ 22%	≈ 22%	0%
		Liquidez	≈ 1,5 o 2,0%	1,32%	0,40%
		Endeudamiento	0,4 -0,6%	0,64%	0,04%
		Solvencia	>2,0 %	2.75 %	0.75%
Cliente	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	Índice de No Conformidades	4%	6%	-2,0%
		Quejas y Reclamaciones	0%	0%	0%
		Índice de Satisfacción del Cliente	8,50%	6,50%	-0,76%
		Cumplimiento de los Plazos de Entrega	90%	101%	112%
Procesos Internos	Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.	Ventas Totales	91787,0	92705,6	101%
		Producción Defectuosa	4,50%	6,00%	-1,33%
		Cobertura de Inventarios	< 60 días	50 días	-10 días
		Costo por Peso de la Producción Total	0,85P	0,83P	0,02P
Aprendizaje y Crecimiento	Gestionar con efectividad el capital humano de la organización	Gasto Salario/Peso de Valor Agregado	0,5137P	0,5068P	0,006P
		Evaluación de las Acciones de Capacitación	100%	95%	-5%
		Ausentismo	3,0%	3,3%	-0,3%
		Productividad del Trabajo	19108,0P	20954,0P	1846,0P

Anexo 20:

Iniciativas estratégicas para la mejora de los indicadores

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Alcanzar niveles óptimos de eficiencia económica	Razón de rentabilidad económica	≈ 22%	-Trazar estrategias de alto margen y rotación. -Eleva el nivel de calidad de la gestión en la empresa que propicie niveles altos de eficiencia.
	Liquidez	≈ 1,5 o 2,0%	-Asegurarse de que los activos circulantes incluidos lo sean realmente y que no existan pasivos ocultos o contingentes a corto plazo, para lograr que la empresa se financie a partes iguales con recursos propios y exigibles.
	Endeudamiento	0,4 - 0,6	-Desarrollar acciones para disminuir los gastos y efectuar una pertinente amortización de los ya existentes.
	Solvencia	> 2	-Desarrollar estrategias para lograr que el valor contable y liquidativo de los activos coincidan.
Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	Índice de No Conformidades	4%	-Incentivar las acciones de control por parte del punto de inspección y demás factores a los procesos productivos para evitar preventivamente niveles de producciones rechazadas.
	Quejas y Reclamaciones	0%	-Respuesta oportuna a las expectativas del cliente.
	Índice de Satisfacción del Cliente	8,5%	-Disminuir los niveles de producciones rechazadas. -Mejorar los tiempos de entrega. -Cumplir con las especificaciones de calidad del producto.
	Cumplimiento de los Plazos de Entrega	90%	-Adecuada gestión de los abastecimientos y servicios. -Impartir cursos de torcedores y otras categorías o modos de formación para reponer la fuerza de trabajo directa a la producción.
Garantizar la sostenibilidad técnico-productiva de la organización con productos y servicios de valor agregado.	Ventas Totales	100%	-Eleva los niveles de especialización en las operaciones. -Eficiente gestión de la calidad. -Aprovechamiento de la jornada laboral. -Eficiente gestión logística de los principales recursos destinados a la producción.
	Producción Defectuosa	4,5%	-Incrementar el control preventivo en las áreas operacionales. -Aplicar sistema de pago por resultados.
	Cobertura de Inventarios	< 60 días	-Evaluar durante los controles técnicos los índices de consumo material y las normas técnicas utilizadas.
	Costo por Peso de la Producción	0,88 P	-Análisis del gasto por área de responsabilidad. -Actualizar fichas de costo. -Acciones de capacitación con los trabajadores directos a la producción para minimizar los gastos
Gestionar con efectividad el capital humano de la organización.	Gasto Salario/Peso de Valor Agregado	≤ que el año anterior(A, A)	-Revisar los sistemas de pago buscando correspondencia entre el sistema de salario pagado y la producción buena.
	Evaluación de las Acciones de Capacitación	100%	-Revisión periódica de los inventarios para evitar existencia de productos ociosos.
	% de ausentismo	3%	-Revisión de los requisitos establecidos en relación con los certificados médicos, visitar a los trabajadores que presentan ausencias reiteradas.
	Productividad del Trabajo	≥ que el año anterior(A, A)	-Realizar estudios de organización del trabajo.

Anexo 21:

Cuadro de Mando Integral de la Empresa de Tabaco Torcido Sancti Spíritus

No.	INDICADORES ESTRATÉGICOS	UM	Cierre 31/12/2017		
PERSPECTIVA FINANCIERA					
1	Razón de rentabilidad económica		Plan		0.15
			Real	●	0.15
2	Liquidez		Plan		1.14
			Real	●	1.18
3	Endeudamiento		Plan		0.82
			Real	●	0.64
4	Solvencia		Plan		1.01
			Real	●	2.75
PERSPECTIVA CLIENTES					
5	Índice de No Conformidades	%	Plan		4.0
			Real	●	6.0
6	Quejas y Reclamaciones	%	Plan		0
			Real	●	0
7	Índice de Satisfacción del Cliente	%	Plan		8.5
			Real	●	6.5
8	Cumplimiento de los Plazos de Entrega	%	Plan		90
			Real	●	101
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
9	Ventas Totales	%	Plan		100
			Real	●	110
10	Producción Defectuosa	%	Plan		4.5
			Real	●	7.0
11	Cobertura de Inventarios	días	Plan		60
			Real	●	50
12	Costo por Peso de la Producción	%	Plan		0.85
			Real	●	0.83
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
13	Gasto Salario/Peso de Valor Agregado	%	Plan		0.5137
			Real	●	0.5068
14	Evaluación de las Acciones de Capacitación	%	Plan		100
			Real	●	98
15	Índice de Retención	%	Plan		3.0
			Real	●	3.3
16	Productividad del Trabajo	%	Plan		19108.0
			Real	●	20954.0

Anexo 22:

Evaluación económica-financiera

EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA								
Cuentas / Ratios	UM	Variación						Índice Razonable
		Plan 2015	Real 2015	Plan 2016	Real 2016	Plan 2017	Real 2017	
Activo Circulante	MP	34875,2	33953,7	46285,1	47293,0	51323,1	50288,4	
Inventarios en Almacén	MP	18289,0	15298,5	20453,0	22065,2	23982,0	20797,9	
Activo Total	MP	47156,0	47352,3	51683,0	51927,3	50332,0	55361,1	
Pasivo Circulante	MP	31096,1	35398,5	41045,1	40441,4	44896,0	42671,2	
Cuentas por Pagar	MP	9478,0	12028,7	12546,0	11273,6	11450,0	10072,0	
Pasivo Total	MP	32246,0	37200,9	50491,0	25078,9	55625,0	20147,6	
Patrimonio	MP	12645,0	14151,5	17164,0	11848,4	12430,0	11213,5	
Pasivo + Patrimonio	MP	38796,0	51352,4	67655,0	36927,3	68055,0	31361,1	
Utilidad Neta	MP	6224,0	5940,9	6982,5	7109,7	7554,6	8402,8	
Liquidez Corriente	%	1,12	0,96	1,13	1,17	1,14	1,18	≥1
Tesorería	P	0,53	0,53	0,63	0,62	0,61	0,69	< 1
Nivel Endeudamiento	%	0,83	0,72	0,75	0,68	0,82	0,64	≈ 1.00
Capital de Trabajo	MP	3779,1	4876,3	5240,0	6851,6	6427,1	7617,2	Positivo
Rentabilidad Económica	%	13.3	13.0	13.5	13.5	14	14.5	≈ 22