

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

BALANCED SCORECARD FOR THE IMPROVEMENT OF THE BUSINESS STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ECONOMIC CONSULTING CANEC-GUANTÁNAMO

Francisco Martínez Fernández ^I <https://orcid.org/0000-0002-8739-2435>

Berkeley Olivares Prevost ^{II} <https://orcid.org/0000-0001-9726-304X>

Publio Rodríguez Correa ^I <https://orcid.org/0000-0001-5464-650X>

Guidela Darkins Cortiña ^I <https://orcid.org/0000-0002-1280-487X>

^I Universidad de Guantánamo, frank@cug.co.cu, publio@cug.co.cu, guidela@cug.co.cu

^{II} CANEC Guantánamo, economico@gtm.canec.co.cu

Recibido: 5/06/2020

Aceptado: 19/08/2020

Resumen

En las condiciones actuales de la economía, es imprescindible la utilización de las modernas técnicas de gestión, como una de las vías posibles para el desarrollo del país. Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución afianzaron y perfeccionaron el modelo económico de Cuba, al confirmar que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y que este debía transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La presente investigación tiene como objetivo diseñar la implementación de un procedimiento del cuadro de mando integral, con carácter integrador y participativo, que contribuya al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial de la Consultoría Económica CANEC- Guantánamo, para el cumplimiento de los objetivos planificados, compatibles con las exigencias del entorno nacional.

Palabras claves: control de gestión, gestión estratégica empresarial, cuadro de mando integral

Abstract

In the current conditions of the economy, it is essential to use modern management techniques, as one of the possible ways for the development of the country. The guidelines of the economic and social policy of the Party and the Revolution strengthened and perfected the economic model of Cuba, confirming that the socialist planning system will continue to be the main route for the

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

direction of the national economy and that it should be transformed in its aspects methodological, organizational and control. The objective of this research is to design the implementation of a balanced scorecard procedure, with an integrating and participatory nature, that contributes to the improvement of the strategic business management of the CANEC-Guantánamo Economic Consulting, for the fulfillment of the planned objectives, compatible with the demands of the national environment.

Keywords: management of control, strategic business management, balanced scorecard

Introducción

Para dirigir con éxito una empresa, actualmente, se exige contar con una gran capacidad estratégica para decidir cómo adaptarse permanentemente a las situaciones que estén en proceso de cambio. Por ello, el éxito que pueda tener la empresa al alcanzar sus objetivos, va a depender en gran parte de la forma en que se gestione la dirección.¹ Prieto² define la gestión estratégica empresarial (GEE) como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. Por otra parte, la GEE, tiene como objetivo llevar a la organización por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a sus clientes, socios y empleados.³ Ernesto Che Guevara en su pensamiento económico enfatiza en la GEE, la planificación, y exhorta al debate amplio de las ideas en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan. Orienta sobre la solución de los problemas acumulados en la gestión de la empresa estatal socialista para impulsar el desarrollo económico del país. La contabilidad y el control en la construcción del Socialismo constituyen prioridades en el perfeccionamiento empresarial.⁴

La máxima dirección del país elaboró, desde hace varios años, la base legal para la puesta en marcha de un sistema que, basado en experiencias anteriores del Ministerio de las Fuerzas Armadas (FAR), posibilitará a las empresas estatales socialistas ponerlo en práctica, basado en la dirección por objetivos, lo cual facilita la obtención de los niveles de eficacia y eficiencia necesarios para elevar la competitividad. Así surge lo que se denominó Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, más conocido como “perfeccionamiento empresarial”.⁵ Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución,⁶ aprobados en el VII Congreso del Partido, afianzaron y perfeccionaron el modelo de GEE de Cuba al confirmar que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y que este debía transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control (Lineamiento 01). En el informe al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 16 de abril de 2016, el Primer Secretario del Comité Central del PCC, General de Ejército Raúl Castro Ruz, presentó cuatro proyectos rectores para el país, entre los cuales se encuentran las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, Propuesta de Visión de la Nación. Ejes y Sectores Estratégicos,⁷ destacando que los mismos proporcionan una herramienta eficaz para continuar trabajando.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

En la propuesta de visión de la nación definida se establecen seis ejes estratégicos, íntimamente imbricados y sistémicamente diseñados, que deben articular el desarrollo económico y social hasta 2030 y contribuir desde su área de influencia a la consecución de ese propósito a largo plazo. Ante este escenario, las empresas cubanas tienen el reto de perfeccionar su gestión en aras de convertir en realidad palpable los aspectos que se recogen en los documentos aprobados en este congreso.

Como parte de la mejora continua, durante el año 2014, se efectuaron estudios orientados al rediseño de la proyección estratégica^{8,9} de la Consultoría Económica CANEC. SA con la asesoría de la Universidad de la Habana. Estos sirvieron de base para la actualización del sistema de organización general. Así, equipos de las sedes de Guantánamo y Holguín, trabajaron de forma integrada y con carácter multidisciplinario para realizar un diagnóstico, a la vez, que la alta dirección utiliza principios de transversalidad para interactuar sistemáticamente con los mismos. El cuadro de mando integral (CMI) es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para analizar la empresa desde diferentes variables. Luego de investigaciones realizadas en Estados Unidos a finales de los años 80, se ha podido establecer que con ellas es posible lograr cumplir la visión de una empresa y hacerlo exitosamente.¹⁰

La presente investigación tiene como objetivo la implementación del cuadro de mando integral a partir de la aplicación de un procedimiento, con carácter integrador y participativo, que contribuya al perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial de la Consultoría Económica CANEC-Guantánamo, para el cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional.

Materiales y métodos

Fue empleado el materialismo dialéctico e histórico en cada procedimiento de análisis y síntesis dentro del método sistémico, para el diagnóstico de la Planeación Estratégica⁸ (PE) en la CANEC Guantánamo. También se tuvo en cuenta la revisión de documentos, con énfasis en el manual de planificación establecido en febrero de 2016.⁹ Para el cumplimiento del objetivo general se derivaron los objetivos específicos siguientes:

1. Analizar los referentes teóricos conceptuales que permitan la fundamentación de la propuesta de perfeccionamiento de la GEE de CANEC Guantánamo.
2. Fundamentar el algoritmo para el diseño del CMI de CANEC Guantánamo.
3. Aplicar la propuesta de procedimiento en CANEC Guantánamo.

Se expresó como hipótesis de la investigación de la forma siguiente: si se diseña un CMI, con carácter participativo, encaminado al perfeccionamiento de la GEE en CANEC Guantánamo, se contribuye al cumplimiento de los objetivos planificados compatibles con las exigencias del entorno nacional.

Entre los métodos específicos aplicados se incluye el uso del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en CANEC que se lleva a cabo para un periodo de tres años, con la participación de los miembros de la Junta nacional de directores donde se definen los aspectos de

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

identidad, valores compartidos, misión, visión, objetivos, análisis estratégico y selección de estrategias. Se tiene identificado un proceso para el análisis estratégico que sirve para determinar las acciones necesarias para su manejo adecuado, las cuales se exponen a continuación:

1. Para implementar las estrategias seleccionadas, la junta directiva realiza un análisis de los procesos que permiten alcanzar los objetivos, teniendo como resultado el mapa general de proceso.
2. Luego, cada jefe de proceso, de conjunto con sus subordinados, elabora el mapa de responsabilidades de las unidades organizativas, que permiten conectar los procesos con las áreas y los objetivos, y definen los indicadores para poder controlar su cumplimiento.
3. Con estos indicadores, la junta directiva elabora el mapa estratégico que contiene las relaciones de causalidad entre los objetivos y sirve de base a la planeación operativa.
4. A partir del mapa estratégico se elabora el CMI, herramienta que permite traducir la estrategia en un conjunto de indicadores que posteriormente facilitan controlar su cumplimiento.
5. La estrategia se aprueba y se pone en vigor a través de la resolución del director general, el cual se comunica a través de los canales establecidos en el manual de comunicación.
6. Cuando resulte necesario introducir cambios en la PE antes de concluir el periodo para el que se elaboró, estos deben consultarse a la junta nacional de directores. Para su actualización se siguen los mismos pasos establecidos desde 1 hasta el 5.
7. El seguimiento y control de su cumplimiento se realiza a través de todos los mecanismos de control estratégico, que se integran en la revisión por la dirección del sistema de gestión a ejecutarse en el balance anual de la consultoría, y aportan información necesaria para la toma de decisiones, respecto a la necesidad de la introducción de cambios.

Resultados y discusión

Los pasos seguidos para la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión en la CANEC Guantánamo con el diseño del CMI se describen a continuación.

Paso 1. Conformación del grupo de trabajo

EUSKALIT plantea que una gestión avanzada es aquella que genera los mejores resultados posibles de manera sostenida y equilibrada para todos los grupos de interés. Los estilos más tradicionales de gestión se ven superados por aquellos más participativos, logrando un mayor compromiso de las personas, relaciones más sólidas con clientes y otros grupos de interés, así como resultados mejores y más satisfactorios.¹¹

Para la conformación del grupo de trabajo se realizaron indagaciones que abarcaron a todos los trabajadores de CANEC Guantánamo, donde se tomó en consideración a aquellos que habían recibido capacitación acerca del tema o que, por su desempeño y experiencia, pudieran aportar a la implementación del CMI y que tuvieran disposición a participar en dicho proceso. El grupo de trabajo quedó compuesto por 15 especialistas¹²⁻²¹: seis miembros del consejo de dirección, tres invitados permanentes al consejo de dirección (PCC, Sindicato y ANEC) y seis trabajadores. Este

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

grupo cuenta con una experiencia profesional de 29.8 años promedio de tiempo de trabajo, de ellos, 6.7 en CANEC Guantánamo; 13 son de nivel superior y dos técnicos medio. Como salida de este paso se logró conformar el grupo de trabajo.

Paso 2. Diagnóstico estratégico

El grupo de trabajo, luego del estudio de la PE y del procedimiento para la planificación de la Consultoría Económica CANEC. SA, las actas del consejo de dirección, los resultados de inspecciones y auditorías recibidas e informe de la Asamblea de Balance, mediante trabajo grupal y aplicando tormenta de ideas, con el análisis sistémico,²² el análisis de las cinco fuerzas de Porter,²³ la matriz de evaluación de impactos externos e internos y matriz DAFO,²⁴ se procedió a listar la 5 fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que más influencia tienen en la actualidad, lo que permitió la construcción de la matriz DAFO.²⁵⁻²⁶ (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Resumen de la matriz DAFO

DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	89	39
Debilidades	53	36

Fuente: Elaboración propia

El análisis cualitativo permite identificar la posición estratégica de la organización, la que está ubicada en el cuadrante de maxi-maxi que relaciona (fortalezas y oportunidades) debiendo enfrentarse esta situación con una estrategia ofensiva. La salida de este paso es el resultado de la posición estratégica.

Paso 3. Planeación estratégica

En este paso se procedió a la revisión de la PE de la Consultoría Económica CANEC. SA y el análisis estratégico de CANEC Guantánamo, lo que permitió diagnosticar la evaluación y definición de los elementos descritos en este paso y posteriormente se aplicó la encuesta. Las entrevistas fueron ponderadas mediante dos software: EXCEL y SPSS. Fueron entrevistados el 100 % de los integrantes del grupo de trabajo, donde solamente se obtuvo del total tres respuestas negativas, lo cual no determinó tendencia al cambio mostrada en el indicador de error estándar de la media, obteniendo los resultados siguientes:

Misión

Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

En relación a la misión se comprobó que existe una correspondencia directa con la razón de ser de la empresa, que permite crear el compromiso necesario que moviliza las energías y capacidades de dirigentes y trabajadores dentro de la organización. Está orientada hacia el exterior, es creíble, motivadora y muestra la identidad y entendimiento de hacia donde dirige los pasos.

Visión

Sus servicios profesionales contribuyen a la mejora de la gestión de los clientes y dictaminan sus resultados, con calidad certificada y precios competitivos, lo que les ha permitido ampliar su presencia en el mercado internacional logrando utilidades que satisfacen a sus accionistas y mejoran las condiciones de trabajo e ingresos personales de sus trabajadores, los cuales se sienten reconocidos y cumplen con la responsabilidad social.

Mediante el análisis realizado a la visión actual de la organización se pudo conocer que constituye un acto creativo que vislumbra el futuro, está redactada y enmarcada en el presente, es creíble y retadora. Contribuye al fortalecimiento del papel de la organización ante la sociedad

Objetivos estratégicos, factores críticos del éxito y áreas de resultado clave

Respecto a los objetivos estratégicos, mediante tormenta de ideas se identificó que se determinan las áreas de resultado clave (ARC). Los mismos están, en su mayoría, en correspondencia con el área específica que atiende cada actividad, pero enfocados hacia sectores que no son de interés local. Estos fueron reformulados respecto al análisis estratégico realizado.

La salida de este paso es la definición y actualización de la misión y visión, y la identificación de los objetivos estratégicos, factores críticos del éxito (FCE) y las ARC.

Paso 4. Determinación de indicadores

La primera formulación del concepto de CMI, de Kaplan y Norton fue: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. En publicaciones posteriores, Kaplan y Norton,²⁷ afirman que el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, un elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por otra parte, se considera importante, a pesar de valorarse solamente en uno de los modelos estudiados, incluir mediciones de gestión del conocimiento por considerarlo relevante para este tipo de organización, que aspira a convertirse en gestora del conocimiento considerando esencial el capital intelectual para mejorar el desempeño de la organización y lograr ventajas competitivas sostenibles.²⁸ La Tabla 2 muestra la propuesta de indicadores estratégicos por perspectivas del CMI.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC- GUANTÁNAMO

Tabla 2. Propuesta de indicadores estratégicos por perspectivas

Perspectiva	Nombre	Definición	Frecuencia	Uso
Financiera	Ventas netas	$(VNR/VNP)*100$	mensual	Verificar cumplimiento de ingresos planificados y actuar para corrección de desviaciones
	Utilidad por VAB	$(\text{Utilidad antes del impuesto})/VAB=X$	mensual	Verificar eficiencia
	Gasto de salario por VAB	$(\text{Gasto de salario}/VAB)*100$	mensual	Verificar el cumplimiento del indicador límite y actuar para corregir desviaciones
Clientes	Participación en sectores priorizados	$(\text{Cantidad de servicios prestados al sector presupuestado}/\text{Total de servicios prestados})*100$	semestral	Medir participación CANEC Gtmo en la actividad presupuestada de la provincia
	Porcentaje de fidelización	$(\text{Cantidad de servicios contratados a clientes fidelizados}/\text{Total de servicios contratados})$	semestral	Medición del nivel de satisfacción de los clientes por la prestación de los servicios
	Porcentaje de satisfacción del cliente externo	$(\sum \text{puntuación encuesta a clientes}/\text{Número de clientes})*100$	trimestral	Permite accionar en la satisfacción de los clientes externos
Procesos Internos	Impacto socioeconómico	$(\text{Ahorros provocados por la acción de CANEC}/\text{importe cobrado al cliente})*100$	semestral	Verificar el impacto socioeconómico de los servicios prestados
	Aplicaciones en la prestación de servicios	$(\text{Usuarios reales}/\text{usuarios potenciales})*100$	semestral	Potenciar la utilización de los recursos instalados
	Cumplimiento del plan de mejora	$(\text{Acciones de mejoras realizadas}/\text{Acciones de mejoras planificadas})*100$	trimestral	Verificar el cumplimiento del plan de mejora
	Integración informática	$(\text{Aplicaciones informáticas instaladas}/\text{Plan de aplicaciones})*100$	semestral	Lograr la integración de las aplicaciones
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción laboral	$(\sum \text{resultados de encuestas satisfacción laboral}/\text{número de encuestas})*100$	semestral encuesta y cómputo	Conocer el grado de satisfacción laboral
	Competencias laborales	$(\text{Nuevas competencias certificadas}/\text{Total de competencias a certificar})*100$	anual	Conocer el estado de las competencias laborales de consultores y auditores y progreso
	Capacitación del personal	$(\text{Cantidad real de capacitados}/\text{Cantidad de planificados para capacitar})*100$	trimestral	Conocer cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores y las competencias laborales
	Porcentaje de tercerización	$(\text{Cantidad real de capacitados con terceros}/\text{Cantidad de planificados para capacitar})*100$	trimestral	Conocer cumplimiento del plan de capacitación de los trabajadores con terceros
	Avance de obra	$(\text{Acciones realizadas}/\text{Acciones planificadas})*100$	trimestral	Conocer eficacia de las acciones realizadas
	Completamiento de equipos	$(\text{Equipamientos comprados}/\text{Necesidades de equipamiento})*100$	trimestral	Conocer la efectividad del plan de inversiones y monitorear los trámites realizados

Leyenda: VNR=Ventas Netas Real, VAB=Valor Agregado Bruto, VNP=Ventas Netas Plan

Fuente: Elaboración propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

Las responsabilidades del que mide y del que actúa para cada indicador fueron definidas entre los que se encuentran, las del Director, los jefes de áreas ejecutivas, la dirección de inversiones y logística, el jefe del área de regulación y control, así como especialistas de recursos humanos, de calidad, de informática y de mercadotecnia. El desempeño de los indicadores, deberá cumplir con los criterios siguientes: para considerarse eficaz el proceso es necesario que la puntuación total sea igual o mayor que 80, las puntuaciones obtenidas se deben analizar semestralmente en el Consejo de dirección, y en correspondencia con la reevaluación de la implementación, que genere el proceso de mejora continua, se modificarán la evaluación o puntuación.

Paso 5. Confección del mapa estratégico

Concluido el diseño de los indicadores, el grupo de trabajo procedió a representar a través de un mapa de enlaces causa – efecto el funcionamiento de los indicadores por cada objetivo estratégico, Áreas de resultados Clave (ARC) y perspectivas, lo que se muestra en la Tabla 3.

Tabla No 3: Mapa estratégico

Perspectiva	ARC	Objetivos	Indicadores	Valores
Financiera	Regulación y control. (economía)	Mejorar la efectividad de la gestión económica financiera	Ventas netas.	$X \geq 100$
			Utilidad por VAB.	$X \geq 100$
			Gasto salario por VAB	$X \leq 100$
Clientes	Dirección (mercadotecnia)	Incrementar cuota de Mejorar niveles de satisfacción y fidelización de clientes	Participación en sectores priorizados.	$X \geq 40$
			Porcentaje de fidelización.	$30 \leq X \leq 50$
			Porcentaje de satisfacción del cliente externo	$97 \leq X \leq 100$
Procesos Internos	Dirección (mercadotecnia)	Elevar el impacto de la gestión en la organización cliente	Impacto socioeconómico.	$X \geq 100$
	Dirección	Mejorar los procesos de gestión en CANEC Guantánamo	Cumplimiento del plan de mejora	$90 \leq X \leq 100$
	Dirección (informática)	Lograr la integración de las aplicaciones soportadas en la red privada virtual	Integración informática.	$X = 1$
		Incrementar uso de la informática en la prestación de los servicios	Aplicaciones utilizadas en la prestación de servicios	$95 \leq X \leq 100$
Formación y Crecimiento	Regulación y control. (Capital Humano)	Elevar las competencias laborales y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores	Satisfacción laboral.	$95 \leq X \leq 100$
			Competencias laborales.	$95 < X \leq 100$
			Capacitación del personal.	$X = 100$
			Porcentaje de tercerización	$X \geq 40$
	Dirección	Mejorar la infraestructura	Avance de obra.	$80 \geq X \geq 100$
			Completamiento de equipos.	$X = 80$

Fuente: Elaboración propia

Paso 6. Determinación de responsables e instrumentos bases de medición

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC- GUANTÁNAMO

El grupo de trabajo, tomando en cuenta el perfil de competencias, asignó a cada Factor crítico de Éxito (FCE) un responsable en correspondencia con su nivel de responsabilidad. Los resultados se exponen la tabla 4.

Tabla No 4. Responsables e instrumentos bases de medición por Factores críticos del Éxito

FCE	Responsables	Instrumento de medición
Incrementar prestación de servicios en sector presupuestado.	Director	Informes comerciales
Perfeccionar sistema de gestión de la mercadotecnia.	Mercadotecnia	Informes comerciales
Mejorar calidad de contratación y eficacia de la supervisión.	Calidad	Informe de calidad
Ejecutar eficazmente el proceso de prestación del servicio.	Jefes áreas ejecutivas	Informe de servicios
Aplicar y evaluar resultados de la satisfacción de los clientes.	Calidad	Encuesta al cliente
Mejorar la efectividad de las acciones de control.		Autocontrol
Garantizar el adecuado desempeño de los cuadros y reservas.	Director	Informe de cuadros
Gestionar puesta en marcha del local de CUBACONTROL.		Informe de avance
Gestionar completamiento del equipamiento tecnológico y no tecnológico.	Informático	Informe informática
Garantizar calidad y oportunidad de información en decisiones.	Calidad	Informe de calidad
Incorporar al uso del POTRACK a los consultores.	Jefes de áreas ejecutivas	POTRACK
Que los auditores utilicen el FACIR para su trabajo.		FACIR
Elaborar metodología para medición del impacto.	Mercadotecnia	Procedimiento
Garantizar el cumplimiento del plan de ingresos.	Director	Informe económico
Utilizar el presupuesto de gasto de forma eficiente.		Informe económico
Garantizar la correcta aplicación del sistema de pago.		Certificación
Gestionar con eficacia los riesgos.		Informe de riesgo
Medir cantidad materiales de oficina consumidos por trabajador.		Regulación y control
Elaborar plan de capacitación según diagnóstico de necesidades individuales.	Especialista RRHH	Informe capacitación
Incrementar la capacitación con terceros.		Informe capacitación
Monitorear el resultado de las evaluaciones del desempeño.		Informe desempeño
Evaluar las competencias laborales.		Certificación competencias
Medir la satisfacción laboral y ejecutar acciones para mejorarla.		Encuesta trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Paso 7. Implementación y control del CMI

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

Una vez diseñado el CMI, se procedió a la implementación del mismo, y para ello se comunicaron los resultados a la oficina central, avalando la aceptación de dicho procedimiento. Luego de obtenido este aval, se realizaron diferentes acciones, entre las que se encontraban: estudio del CMI por todos los trabajadores a través del plan de capacitación y publicación en la página WEB de CANEC Guantánamo.

Posteriormente, se incorporó en el plan de trabajo anual de CANEC Guantánamo con dos frecuencias anuales, donde cada responsable debió rendir cuenta sobre su gestión y en ese momento evaluar el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos propuestos y trazar las medidas necesarias para corregir o prevenir posibles desviaciones. Estas acciones de control y retroalimentación fueron informadas al organismo superior y a los trabajadores, que, a su vez, aportaron elementos nuevos con la finalidad de perfeccionar el CMI.

Conclusiones

Al combinar adecuada y oportunamente las decisiones que deben tomarse centralmente con aquellas que deben descentralizarse dentro de la organización, se puede lograr una gestión más eficiente de los recursos y una continua adaptación de la cadena de valor, se establece un sistema de indicadores para el análisis de la gestión financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que incrementa los resultados económicos de forma eficaz y eficiente y se logra así una mayor participación de los niveles de dirección y trabajadores en la consecución de los objetivos.

Se comprobó que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la GEE hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, respondiendo a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad. Cuando es adecuadamente empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores, delegar y trabajar en equipo.

Referencias bibliográficas

1. Pérez M. Los diferentes estilos de dirección en las empresas: Publicaciones Didácticas. [Internet]. 2016. [Consultado 2 mayo 2020] Disponible en: www.publicacionesdidacticas.com.
2. Prieto HJ. Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. 3ra ed. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones; 2011.
3. Brume MJ. Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. Espacios; (2017). 38 (51), 20.
4. Del Castillo L. Los emprendimiento económicos locales y las formas alternativas de gestión de la propiedad estatal socialista. Economía y Desarrollo; (2018) 146 (1-2). [Consultado 6 mayo 2020] Disponible en: <http://www.reladic.org/articulo.oa?id=425541315003>
5. González D. Elaboración de diagnóstico sobre la implementación de la NC ISO 9001:2008. “sistemas de gestión de la calidad requisitos” utilizando elementos de la consultoría de procesos en la unidad empresarial de base frutas selectas Camagüey. Trabajo presentado en el Evento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC-GUANTÁNAMO

- Regional de Mujeres Economistas y Contadoras, Camagüey; 2016.
6. Partido Comunista de Cuba. VII Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, III Pleno del Comité Central del PCC del 18 de mayo de 2017 y ANPP el 1 de junio de 2017, (Parte I), La Habana: Tabloides, septiembre, 2017. pp. 23-32. [Consultado 25 marzo 2018] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20C3%BAAltimo.pdf>.
 7. Partido Comunista de Cuba. VII Congreso del PCC. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Bases del Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030. Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. pp. 1-22 [Consultado 25 marzo 2018] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20C3%BAAltimo.pdf>.
 8. Consultoría Económica CANEC SA. Planeación estratégica. La Habana, Cuba; 2018.
 9. Consultoría Económica CANEC SA.. Procedimiento para la planificación. La Habana, Cuba; 2018.
 10. Pancorbo JA, Alfonso M, Benavides S. Contribución del marketing a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible. Economía y Desarrollo, vol. 146, núm. 1-2, enero-diciembre, 2011, pp. 211-225, [Consultado 20 marzo 2018] <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541315013.pdf>.
 11. EUSKALIT. Modelo de gestión avanzada; 2018. [Consultado 1 octubre 2018] Disponible en: <https://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html>
 12. Dalkey N, Helmer O. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management Science. April 1963;9(3):351-515. [Consultado 1 octubre 2018] Disponible en: <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
 13. Furniel F, Pelegrín M. Indicadores para la evaluación integral del proceso presupuestario en las unidades presupuestadas. Universidad Camagüey. Folletos Gerenciales, Octubre-Diciembre 2016; XX (4): 225-235. [Consultado 8 mayo 2018] Disponible en: <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu>
 14. Anthony R. El control de gestión. Bilbao, España: Ediciones DEUSTO S.A; 1990.
 15. Betancourt JR. Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma. Venezuela: Ediciones T.G.RED; 2000.
 16. Adilson R. La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de Futuro"; Junio 2008;9(1). [Consultado 23 marzo 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
 17. Grandales PR. Propuesta de procedimiento para la implementación del software "Diriger" cuadro de mando integral en la empresa de diseño e ingeniería Guantánamo "GENEDIS". [Tesis de maestría] Guantánamo: Universidad de Guantánamo; 2013.
 18. Kaplan R, Norton D. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. España: Gestión 2000 S.A.; 2001.
 19. Kaplan R, Norton D. Aplicación del BSC en las Harineras Villamayor. VI jornada académico empresarial Balanced Scorecard. España; 2008.
 20. Nogueira D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en las empresas cubanas. [Tesis de Doctorado] CUJAE La Habana; 2002.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC- GUANTÁNAMO

21. Nogueira D, López D, Medina A, Hernández A. Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. Revista Ingeniería de Construcción RIC. 2014;29(2): 201-214 [Consultado 23 marzo 2018] Disponible en: www.ricuc.cl
22. Zaldívar PM. La empresa como sistema abierto y la medición del desempeño. [Tesis de Doctorado]. CUJAE, La Habana; 2018.
23. Porter M. E. Las 5 Fuerzas de Porter: Clave para el éxito de la empresa. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/infografia-las-5-fuerzas-de-porter/;2017>.
24. Cruz, Teresa. (2006). La matriz DAFO: Apuntes para un entrenamiento. Folletos Gerenciales.
25. Ronda Pupo, G. Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos. EAN; 2004, 52, 28-57.
26. Alfonso D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. [Tesis de Doctorado]. CUJAE, La Habana; 2007.
27. Kaplan RS, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Edtioned: Harvard Business Review. p. 75-85. January-February, 1992-1993-1996. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
28. Rodríguez Q. P.; Aibar G.; Portela L.; Rodríguez L. M. El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento; 2017. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/276949771>.