

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
CENTRO UNIVERSITARIO DE LAS TUNAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

**EL CONTROL DE GESTIÓN Y CUADRO DE
MANDO INTEGRAL: ALTERNATIVAS PARA EL
EMPRESARIADO CUBANO**

**Autores: Ms.C. Daniellis Betancourt Partido
Dr.C. Gelmar García Vidal**

EL CONTROL DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ALTERNATIVAS PARA EL EMPRESARIADO CUBANO

Este trabajo tiene como objetivo:

1. Mostrar la evolución que ha tenido el Control de Gestión y sus herramientas.
2. Presentar los instrumentos tradicionales hasta llegar al Cuadro de Mando Integral.
3. Caracterizar el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.
4. Abordar diferentes procedimientos para la confección del Cuadro de Mando Integral.
5. Presentar de forma detalladas la propuesta metodológica para el desarrollo del proceso de planeación y el diseño de un mecanismo para la medición del impacto de las estrategias diseñadas en la organización.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cubanas no están ajenas a la problemática referente al proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en el cual se utilizan y combinan diferentes mecanismos tanto formales como informales para influir en el comportamiento de las personas, y el enlace entre objetivos globales e individuales, así como en el dominio, conocimiento de la gestión en cada uno de los centros de responsabilidad y áreas de la organización.

El tema que se analiza, relacionado con el Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral, resulta significativamente actual; sin embargo, a pesar de que se revela una tendencia hacia su implantación en el contexto empresarial, el mismo es todavía insuficiente, en relación con su significación para el desarrollo estratégico de las organizaciones.

Abordar la problemática del Control de Gestión exige un estudio riguroso de los diversos enfoques que desde su objeto de estudio se presentan y los modos de comprenderlos en su diversidad, de manera que podamos apreciar los aportes que sustentan la investigación en lo fundamentalmente por Blanco Illescas (1993), Joan Amat (1992), Machado Noa (2003), Niven (2002), Argyris (1989), Beckham (1997) y Rosanas (1999), los cuales permiten abordar los elementos gnoseológicos a partir de lo cual se realiza el proceso de implementación.

II. DESARROLLO

EL CONTROL COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

El control es algo universal, las actividades humanas cualesquiera que sean, siempre utilizan el control, conciente o inconscientemente. Si la operación no está de acuerdo con sus planes, él efectúa la debida corrección. El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el de planeación.

Los orígenes del Control como función administrativa están en el surgimiento de la actividad de dirección. La escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol)¹ aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y herramientas que posibilita la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan anteriormente previsto. Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial y su modelo de gestión descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del coste global al coste de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo. [Lorino, 1993].

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan.

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones. (Blázquez, 2000).

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de

¹ Chiavenato, Idalberto (1995). Introducción a la teoría general de la Administración. Cuarta Edición.

control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa (Burfk Scanlan/1987).

Puede resumirse que:

- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.
- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.
- Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.
- No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.

En Cuba, con la ayuda de consultores norteamericanos, en el año 1986 comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección. A partir de 1990, comienza a aplicarse la dirección por objetivos y más tarde, la planeación estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado. Aunque se han alcanzado avances, se puede apreciar que se ha centrado la atención en la fase de formulación, no llegándose a profundizar en las fases de implementación y control, lo cual constituye la principal insuficiencia.

CONCEPTUALIZACIONES DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN CONTROL

Esta función se ocupa del seguimiento de las actividades a fin de garantizar que éstas se cumplan de acuerdo a lo programado, y de rectificar cualquier desviación significativa.

Los objetivos del control son (1) brindar la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución, se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones y (2) la medición y corrección del desempeño con el fin de que se cumplan los objetivos de la organización y los planes elaborados para alcanzarlos.

El control podemos enfocarlo desde diversos puntos de vista:

- Como función de dirección.
- Como mecanismo de retroalimentación.
- Es parte inseparable de la toma de decisiones.
- Como mecanismo de estímulo y renovación.

Diferentes autores han definido el control y control de gestión en diversas etapas evolutivas de la ciencia de la dirección, las que se reflejan en la tabla 1.

Como se puede apreciar, si bien no existe la total coincidencia de criterios a la hora de conceptualizar el control y control de gestión respectivamente, a juicio de los autores, hay ciertos elementos que no se les da la connotación requerida como por ejemplo que el control de gestión debe estar encaminado a desarrollar métodos de autocontrol y obtener resultados para mejorar la posición competitiva de la organización, integrando cada uno de sus recursos fundamentales, ya sean materiales, humanos o financieros. Respecto al concepto de control los autores tomarán como partida el emitido por Stoner (1998), aunque el mismo no tiene en cuenta que la eficiencia del control debería estar encaminada a asegurar la anticipación de los cambios en el entorno y su impacto en la empresa, involucrando para esto a los clientes, los proveedores, a la competencia y a la propia empresa vista desde afuera y así ejercer control sobre estos.

1.1.2 PROCESO DE CONTROL

El proceso de control consta de las etapas siguientes:

1. Establecimiento de normas o estándares.
2. Recopilación de datos sobre el estado real del objeto de dirección.
3. Comparación y evaluación.
4. Corrección de las desviaciones.

Con anterioridad se ha planteado que para el establecimiento de los sistemas de control, los gerentes tienen como referencia o punto de partida, el trabajo realizado en la etapa de Planificación. Los objetivos, los planes, los programas, los presupuestos planteados, expresan el volumen del trabajo a realizar, y nos indican lo que debe estar sucediendo en cada momento. Por tanto, cuando hablamos de normas, nos estamos refiriendo a criterios de desempeño, y sobre esa base, los administradores o gerentes pueden servirse de un conjunto de herramientas para supervisar y controlar el progreso del trabajo.

Las normas o estándares pueden establecerse en términos físicos, como por ejemplo cantidad de productos, cantidad de clientes, cantidad de contratos, unidades de servicio, horas de trabajo, volumen de rechazo, etc., o, en términos monetarios; ingresos, ventas, costos, gastos y utilidades. También pueden expresarse en forma cualitativa como por ejemplo; incrementar el nivel de satisfacción, incremento de la calidad de los servicios, etc. o pueden expresarse en cualquier otra manera que permita medir el desempeño.

Al establecer las normas o estándares se debe tener presente que:

- Deben ser específicas, claras, medibles.
- Deben incluir un margen de tolerancia que permita al administrador o gerente tener tiempo suficiente para intervenir y solucionar los imprevistos.
- Analizar el comportamiento histórico para tomar referencias.
- Analizar el comportamiento actual.

Las formas de medición varían en función del tipo de actividad, del nivel de dirección y de otros factores más. Esta es una etapa constante y repetitiva dependiendo de la frecuencia y tipo de actividad que se mida. Así los administradores o gerentes eficaces evitan que pase mucho tiempo entre una medición del rendimiento particular y otra que se sucede.

La interrelación de esta fase con la primera es evidente. Las exigencias principales de esta etapa se indican a continuación:

- Centrarse en puntos estratégicos de control.
- Determinar la frecuencia y el tiempo de la medición, según la naturaleza de la tarea.
- Objetiva, completa y oportuna.
- Corresponderse con el flujo de trabajo de la organización.

A efectos de la medición no se trata de si existe mayor o menor volumen de información, sino de la capacidad real y efectiva de las personas para obtenerla, procesarla, y analizarla en la toma de decisiones de calidad y oportunas.

Para comparar los estándares o normas planificadas en el proceso se debe realizar una comparación del estado real con el deseado. Es de gran importancia para el administrador comparar el estado objetivo en que se encuentra la tarea y cómo son los resultados de éstas con relación a lo que se espera, según lo Planificado.

Lo primero que debe hacerse es conocer qué es lo que está sucediendo. Para ello es preciso determinar lo que es necesario conocer y recopilar la información necesaria

Decidir lo qué interesa conocer, significa determinar aquellas, fases, eventos o elementos, que sirven de indicadores fundamentales para saber si las cosas marchan bien o no. Los administradores, directivos o Gerente, como se ha explicado en la fase anterior, tienen diferentes formas de obtener información:

- Observar lo que se hace y cómo se hace.
- Preguntar a las personas sobre su trabajo
- Escuchar las opiniones de la gente y sus ideas sobre cómo mejorar el trabajo.
- Reuniones regulares del equipo.
- Informes regulares sobre la marcha del proceso.
- Establecer sistemas de información computarizado

Con las premisas anteriores existen las condiciones de comparar lo que debe estar sucediendo con lo que sucede realmente. Cuando se trata de evaluar el cumplimiento de normas o desempeños tangibles y cuantificables, el proceso resulta fácil. No sucede así cuando se trata de desempeños intangibles; en este caso el gerente tiene que evaluar apelando a otros factores.

Emprender una acción correctiva implica:

- Determinar las causas del problema.
- Solucionar el problema con el mayor grado de eficiencia posible y teniendo en cuenta que solo quedará resuelto cuando se eliminen las causas que le dieron origen.
- Hacer ajuste de las normas si es preciso.

IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse, la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de que existan desviaciones, identificar los responsables y corregir los dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzado, de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se comenten los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, está cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

La importancia del control siempre ha sido comprendida.

En la actualidad, ocupa un lugar más relevante por las razones siguientes:

- Mayor crecimiento y mayor dinámica de los procesos de internacionalización y globalización de la economía.
- Ritmos cada vez más rápidos de cambios tecnológicos.
- Intensificación de la competencia a escala local y mundial.
- Factores políticos, sociales y legales.

Todos estos factores, y otros no indicados, provocan que el entorno se vuelva más complejo, dinámico, incierto y, a veces, muy hostil.

En estas condiciones los procesos de administración y, dentro de éste el control, exigen de un mayor refinamiento.

También influyen en la importancia y en la necesidad del control factores internos de la organización tales como:

- La creciente complejidad de la empresa, en función de su tamaño y del mercado en el que opera.
- Los fallos en la previsión por errores subjetivos o inevitables e impredecibles.
- Los errores y las equivocaciones de las personas en la ejecución de sus actividades.
- La necesidad de evitar fraudes y sustracciones.
- La delegación de la autoridad y los procesos de descentralización.

TIPOS DE CONTROL

Terry (1999) en su libro "Principios de administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente, y el de retroalimentación.

- **Control preliminar:** Este tipo de control, tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con prioridad. En vez de esperar los resultados y comprarlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permite a la administración evitar problemas en vez de corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

- **Control Concurrente:** Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan ser presentados.

- **Control de retroalimentación:** Indica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresados los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Según Joan M. Amat (1992) existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

- **Control Estratégico:** Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

- **Control de Gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.
- **Control Operativo:** Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

De los tres tipos de control los autores dedicarán el acápite siguiente al segundo por estar directamente relacionado con esta investigación.

1.2 EL CONTROL DE GESTIÓN Y SU EVOLUCIÓN

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de

competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar **Control de Gestión**, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Las investigaciones realizadas por Pérez Campaña (2002) en su Tesis Doctoral sobre el estado del arte y de la práctica en el área del Control de Gestión permitieron plantear el hilo conductor de esta investigación.

El análisis sobre el surgimiento y evolución del Control de Gestión (CG), en la teoría de la dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias, autores relevantes, así como los aportes y limitaciones de cada uno de ellos.

Pérez Campaña (2002) destaca que se han elaborado distintos enfoques para explicar la naturaleza de los conceptos, teorías y técnicas subyacentes en la práctica del CG. Todos los autores y estudiosos de cada enfoque o teoría (Buffa, Sarin, 1987; De Miguel Fernández, 1991; Dupuy, Rolland, 1992; Izquierdo, 1992; Companys Pascual, Corominas Subias, 1993; Díaz, 1993; Monks, 1994; Zerilli, 1994; Velásquez Mastreta, 1995; Stoner, 1996; Díez de Castro, Redondo López, 1996; Celso Contador, 1997; Hernández Torres, 1998; Perfeccionamiento Empresarial, 1998; Drudis, 1999; Kaplan, Norton, 1999; Gaither,

Frazier, 2000; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2003), hicieron sus aportes basándose en lo que consideraron la variable fundamental para lograr el máximo de efectividad en el empleo de los recursos de las empresas para maximizar las utilidades y que, independientemente de las limitaciones que posee cada uno de estos enfoques, tienen el mérito de haber hecho aportes para ir convirtiendo el CG en una herramienta de gran utilidad para los empresarios y directivos de todo el mundo.

Para lograr una gestión efectiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema, ya que proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

En aras de lograr la mejor comprensión de la evolución del CG, Pérez Campaña (2002) parte de comentar algunos de los conceptos fundamentales acerca del término control y control de gestión para llegar a su propia conceptualización del Sistema de Control de Gestión.

En sentido general; el análisis realizado por Pérez Campaña (2002) de las definiciones que se han dado, se puede observar la evolución que ha ido experimentando el concepto del enfoque tradicional al moderno, extrayendo una serie de aspectos de gran importancia para la presente investigación, entre los que se destacan:

- El reconocimiento del Control de Gestión como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras.
- La transición del Control de Gestión involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, a el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la Organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida.
- El cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a identificar el Control de Gestión como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización.

Pérez Campaña (2002) destaca que si bien no existe coincidencia total de criterios a la hora de conceptualizar el Control de Gestión aún existen otros elementos que en las definiciones no se le ha dado la connotación requerida, como son:

- En pocos conceptos queda descrito el sujeto o actor del control y cuando lo hacen, en su mayoría se refieren a los directivos, mostrando esto un escaso enfoque participativo y de desarrollo de métodos de autocontrol.
- El objeto valorado, en casi todos los casos, se plantean que son normas, procedimientos, objetivos, estrategias, que son parte de los “medios blandos” de la organización, haciendo poca referencia a los recursos (materiales, humanos y financieros), solo en algunas ocasiones se refieren a las personas.
- El alcance o marco de referencia más identificado es la organización, siendo aún esto un rasgo del control tradicional porque el controlling moderno plantea la necesidad de disponer de un sistema de información que permita integrar al cliente, los proveedores, a la competencia y a la propia empresa vista desde fuera, es decir estudiar las variables del mercado para anticiparse a los cambios del entorno y ejercer control sobre estos.

Por todo lo anteriormente planteado los autores de esta investigación defienden el concepto siguiente de control de gestión: **Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la administración que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de los miembros de la organización sea coherente con los objetivos de ésta y las demandas de los participantes externos de la misma.** Este concepto pretende tener en cuenta las omisiones señaladas por Pérez Campaña (2002).

LOS INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Para Pérez Campaña (2002) el trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. Al respecto Hernández Torres (1998), plantea que el sistema de indicadores del Control de Gestión queda constituido, en su parte estable, por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividades de la organización, mientras que su parte inestable, se construye y actualiza continuamente por el trabajo de diagnóstico y en ella se encuentran los indicadores de control portadores de información de decisiones, o sea, los indicadores que le señalan al

sujeto de dirección, los aspectos locales del “día a día” que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción.

Además, Pérez Campaña (2002) considera que contar con los indicadores de gestión adecuados a cada nivel, le permite a la empresa:

- Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.
- Complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.
- Contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona.
- Permiten evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.
- Permiten determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto.

Los indicadores buenos son verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es importante llevar estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos comparables. Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la “rendición de cuentas”. (Hernández Torres, 1998; Pérez Campaña, 2002).

Los resultados derivados de los análisis de los indicadores sirven como mecanismos de control a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar la implantación de las estrategias cuando sea necesario y oportuno. Para lograr esto se necesita implantar un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante. O sea, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, asimilando los cambios rápidamente y a bajos costos. La efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información. Según Serrano (1997), los sistemas de información pretenden ayudar a cada

administrador a llevar a cabo su función de control y por tal razón, deben ser elaborados a la medida de las necesidades de cada uno de ellos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS E INTEGRACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Génesis y desarrollo histórico

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Los descubrimientos del grupo de estudio fueron dados a conocer en un artículo, "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Los líderes empresariales vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida. El trabajo realizado por los directivos de las organizaciones en lo adelante, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia de hecho

la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Balanced scorecard es un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar. Dichos indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de Costo, Calidad y Tiempo y permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles definidos inicialmente. "Balanced scorecard llena un vacío que está presente en la mayoría de los sistemas de control de gestión existentes: procura un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia de la empresa".

Tal como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora Renaissance Solutions, Inc. - dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el BSC de forma que se colaborase con la empresa en la traducción y puesta en práctica de la estrategia. Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, más aún "de Implantación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan

y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) “traduce la misión y estrategia de una Organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema gestión y medición estratégica”.²

Definición de Cuadro de Mando Integral

En los últimos años y quizá ahora más que en otras ocasiones, dentro del área del management, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), acuñado por Kaplan y Norton³.

Muchos han sido los autores que han aportado definiciones de esta herramienta que en la actualidad resulta tan útil en la llamada Gestión Estratégica Integral, y aunque existen coincidencias entre ellos, no prevalece un concepto único, debido a que las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton,⁴ un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que un Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas...el Cuadro de Mando Integral **es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.**

Atendiendo a la anterior afirmación, se definen como componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral, los siguientes:

² Kaplan R. y Norton, D. (1997) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

³ Kaplan, Robert S., Norton, David P. Ob. Cit.

⁴ Idem. 5

- **Una cadena de relaciones de causa-efecto** que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño
- **Un enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa):** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que generen e impulsen el cambio:** Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton⁵ es: "la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio".
- **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores
- **Consenso del equipo directivo de la empresa u organización:** El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

⁵ Kaplan, Robert S., Norton, David P. Ob. Cit.: pp 321 pp.

Partes integrantes del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral parte de la clarificación de los objetivos estratégicos de la empresa y la identificación de la "lógica del negocio". La estrategia y visión de largo plazo de la empresa son el eje central para el desarrollo de las medidas, las cuales se agrupan en cuatro perspectivas.

La perspectiva financiera

Los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización de Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad el CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. El cuadro de mando utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no solo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando con los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando

debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Perspectiva del cliente

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deben tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores-cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad-para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

Los directivos también han de identificar que clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregaran a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación.

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

La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio

existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización. Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados -satisfacción, productividad y retención- proporciona medidas del resultado procedentes de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la

empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

Modelo Cuadro de Mando Integral

De todos los modelos existentes, el primero y más difundido por todo el mundo ha sido el de Kaplan y Norton (2002). (Ver figura 1).

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Ventajas de desarrollar un Tablero de Control Estratégico

El Cuadro de Mando Integral describe la visión de futuro de la organización. Clarifica los objetivos estratégicos y ayuda a crear un entendimiento compartido entre los miembros de la empresa.

Proporciona un modelo holístico de la estrategia que permite a todos los empleados ver como contribuyen al éxito de la organización.

Sirve para focalizar los esfuerzos de cambio. Si identificamos los objetivos y las medidas correctas, entonces es probable que se de una exitosa implementación. De lo contrario, las inversiones y las iniciativas se pueden perder.

Permite a las empresas hacer un seguimiento de sus utilidades y simultáneamente monitorear el progreso en desarrollar los procesos internos y en adquirir las capacidades, competencias y recursos que serán necesarios para mantener dicha rentabilidad ahora y en el futuro.

Así mismo, es un proceso que permite la integración y retroalimentación de las distintas funciones que comprende la dirección estratégica. Primeramente al medir el desempeño mediante indicadores permite la planificación de cualquiera de sus cuatro perspectivas, que engloban una empresa; de esta misma forma constituye un sistema mediador que conecta los niveles funcionales de la entidad teniendo indicadores para cada uno de ellos que irán traduciendo las tareas en objetivos que tributarán a la alineación de la estrategia sirviendo por ello para la fase de implementación y ejecución. Además como todo conjunto de indicadores servirá para medir el comportamiento de la entidad y controlar sus actividades. Todo ello refiere un ciclo iterativo debido a que al realizar controles estos pudieran legar oportunidades de mejora en pos de la búsqueda de la eficiencia plena de la empresa.

Actualmente un número importante de empresas en el mundo están adoptando el cuadro de mando y el CMI como principales herramientas para la gestión estratégica empresarial. En Cuba estas herramientas aún no están muy difundidas. Para la presente investigación, se han tomado como referencia, varias tesis que aplican el CMI en algunas empresas del país, donde se aplican procedimientos metodológicos con una serie de indicadores, que se describirán en la tabla 2.

1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

El procedimiento que se puede seguir es el siguiente:

1. **Hacer una lista de los problemas potenciales:** Mediante la generación de ideas se trata de lograr un amplio rango de áreas de problemas para la consideración del grupo por lo que en este momento no debe preocupar como se formulan los problemas ya que más tarde estos se definirán como realmente existen.
2. **Reducir lista:** Esta es una forma de procesar la producción de ideas y tiene como objetivos comprobar que todos en el grupo entiendan cada una de ellas, esclarecer aquella idea que alguien no entienda por quien la aportó y modificar la lista mediante la fusión de ideas (dos pueden convertirse en una). La reducción del listado constituye uno de los instrumentos que se utilizan para buscar el consenso del grupo.
3. **Enfrentar cada problema cara a cara y con el resto de ellos:** En cada "enfrentamiento", los miembros del grupo votan por los de sus preferencias, e incluso, aunque estimen que ningún problema o solución debe ser seleccionado, deben dar su voto, es decir, elegir una de las dos opciones. En cada comparación, cada miembros del grupo tiene un sólido voto.
4. **Selección y definición del problema:** En el proceso para resolver problemas conjuntamente en grupo, una vez que se ha identificado un problema, lo lógico es obtener una definición operativa de él.
5. **Formular la condición deseada:** Se ha logrado identificar el problema cuando existe claridad sobre cuál es la situación que se desea cambiar. Una vez definido(s), y seleccionado(s) el (los) problema(s) se procede a plantear cual es la condición deseada, es decir, el estado en que debe(n) estar la(s) situación(es), una vez solucionado(s) dicho(s) problema(s).

En ese sentido, se favorece el uso del CMI ya que, como herramienta, garantiza el cumplimiento de la visión de las organizaciones como actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. El enfoque del CMI busca básicamente

complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la organización pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro (Ver figura 2). De esta manera la organización será exitosa y cumplirá su visión. (Sami Ferrer F., L. 2005).

2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y DE CONTROL DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS EN EL LOGRO DE LA VISIÓN

2.1 FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA DISEÑADA

Para confeccionar la metodología se ha revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema, ejemplos de ellos son varias tesis de grado realizadas por D. Pupo y K. Selva (2003), Díaz de Zayas (2007), Pereda López (2007), Hernández González (2007), Lozano Morera, D.; Molina Ortiz, Y. (2007) , la tesis de maestría de Pablos Solís, G. A. (2007), Espinoza Saavedra, D. (2004), tesis de doctorado de Machado Noa (2003), Pérez Campaña (2005), García Vidal (2006) y Ronda Pupo (2002) quién realizó importantes valoraciones de varias metodologías de dirección estratégica que fueron también objeto de estudio para la confección de la propuesta metodológica realizada por el autor y también entre los trabajos analizados se encuentra el de los autores MsC. C. del Pilar Betancourt y Barreiro A. (2005).

Por último, es de suma importancia destacar los trabajos de Goldratt (1995), creador de las diferentes herramientas que conforman el método conocido como Procesos de Pensamiento y que serán ampliamente usadas como parte de la metodología diseñada. Del análisis de los diferentes autores antes mencionados con sus respectivas metodologías, y de varios documentos más citados en la bibliografía utilizada, se resumen los procedimientos que se consideran más acordes para la propuesta de metodología que aquí se presenta, teniendo en cuenta el carácter y el tipo de las empresas cubanas.

La metodología propuesta tiene como objetivo general, una vez diseñadas las estrategias, contar con un mecanismo con un enfoque estratégico y sistémico, basado en la lógica del CMI, que le facilite a la administración el proceso de control del impacto de la estrategia en la visión y tomar las decisiones para la mejora continua de la organización. Para lograr esto se establece como objetivos específicos los siguientes:

1. Desplegar la aplicación de los instrumentos que componen los procesos de pensamiento.

2. Diseñar un sistema de indicadores que facilite el control de la ejecución de la(s) estrategia(s).

Las premisas para la aplicación de la metodología propuesta son las que siguen:

1. Motivación por parte de la administración para impulsar la mejora continua de la organización.
2. Los miembros de la organización implicados en el proceso deben poseer formación básica en: trabajo en grupo, métodos de solución de problemas, uso de las técnicas de generación de pensamiento creativo.

CONTENIDO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Para la aplicación de la metodología y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones, generación de ideas, toma de decisiones, etc. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una arista del problema global.

En el empleo de esta metodología se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, éstos son:

PASO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Objetivo: Caracterizar la organización e identificar su posición estratégica.

Descripción: En el transcurso de la aplicación de la metodología debe trabajarse bajo la perspectiva del paradigma dialéctico en el cual se sostiene que el conocimiento es un producto de la interrelación sujeto - objeto, donde la "verdad" de los procesos sociales no puede ser descubierta sobre la base de posiciones instrumentalistas, sino que es la resultante del empleo de métodos teóricos y empíricos cuantitativos y cualitativos en los que desempeñan un importante papel los aspectos ideológicos y axiológicos y tiene espacio el conocimiento intersubjetivo.

Por la razón anteriormente planteada se considera necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique la metodología con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su entorno y así poder prestar atención al

Principio de la Objetividad de la Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen (Noda Hernández, 2004):

1. **Grado de integración:** Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.
2. **Descripción del perfil general de la entidad:** En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.
3. **Caracterizar los clientes internos:** El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y/o en el sector, dominio de idiomas extranjeros, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.
4. **Caracterización de los clientes externos:** Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como edad, sexo, gusto, preferencias, poder adquisitivo, idiosincrasia, cultura, motivos de compra, repitencia, entre otros elementos. Kotler (2000).
5. **Caracterización de los competidores:** Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores. Por ello que para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de los clientes, los detallistas tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de la competencia, a través de la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios,

canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes. (Ibarra Mirón, 2003).

6. **Caracterización de los proveedores:** Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.
7. **Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad:** Se realiza con el propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a implantar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.
8. **Diagnóstico estratégico:** Se desarrolla en tres niveles el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización (Ver figura 5). Este diagnóstico permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, Análisis DAFO⁶, Metodología SISTRAT (García Falcón; Osorio Acosta, 1998, p.58), Matriz crecimiento -

⁶ Gárciga, R. J. (2001) Formulación estratégica un enfoque para directivos.

participación, Método de Sustitución en Cadena y Aproximación Sucesiva, Matriz alternativa del BCG (Kotler, 2000).

PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE LA RESTRICCIÓN DEL SISTEMA

Objetivo: Identificar aquella problemática a la que la empresa debe orientarse por constituir la causa que provoque el mayor número de efectos indeseables.

Descripción: Se comienzan a utilizar las diferentes herramientas que componen la herramienta conocida como Procesos de Pensamiento (Ver figura 3). Los Procesos de Pensamiento constituyen una metodología científica que: (1) facilita a las personas enfocar y verbalizar las diversas situaciones en las que se encuentran, (2) permite construir y comunicar el sentido común y (3) permite enfocar las soluciones en función de los problemas críticos de las organizaciones (sin importar su tamaño o giro), y un conjunto de herramientas para ponerlo en práctica, como elemento para facilitar la administración para que estas se acerquen a su meta mediante un Proceso de Mejora Continua.

A través de los Procesos de Pensamiento lo que se pretende es iniciar en las mismas un proceso de mejoramiento radical. Estos procesos se pueden definir como un: Conjunto de herramientas que facilitan el análisis y búsqueda de soluciones sistémicas para situaciones problemáticas. Su desarrollo está basado en el método Socrático, el cual consiste en inducir al o los interesados a deducir por sí mismo las respuestas y (o) soluciones que quiere, vía el cuestionamiento de realidades. El método le brinda la oportunidad de descubrir soluciones de manera que su natural resistencia al cambio se ve modificada y se enfoca en conseguir que su solución funcione. Las técnicas mencionadas del proceso de pensamiento representan, el cambio del tradicional de correlación hacia el pensamiento de efecto – causa - efecto.

El desarrollo de los procesos de pensamiento requiere del trabajo en grupo por lo que el mismo debe de ser conformado con la invitación formal a participar del trabajo grupal. Esta convocatoria estará predefinida por interés de los directivos. El facilitador de este proceso debe estar bien preparado antes iniciar la actividad grupal, por tal razón debe redactar un plan de trabajo o *contrato* que incluya:

1. **Objetivos:** los participantes deben de conocer cuál es la meta a alcanzar con la actividad de grupo.
2. **Metodología:** se debe explicar la lógica de los procesos de pensamiento describiendo los distintos instrumentos que lo componen.

3. **Materiales auxiliares:** aquellos materiales de los que los participantes se auxiliarán para participar como miembro del grupo.
4. **Tiempo disponible:** se explica la frecuencia, número de sesiones de trabajo y las horas de duración de las mismas.

Lo anterior sirve de fase de preparación, con la que se inicia el proceso siendo esta de vital interés para lograr el compromiso y la participación de los implicados. La estrategia consiste en que los directivos decidan personalmente liderar el cambio y poner en marcha un sistema basado en la fuerza de las personas, sus actitudes, formas de proceder e integración en un objetivo “la mejora continua”.

En este paso en particular se confeccionará un **Árbol de Realidad Actual (ARA)** para verificar el por qué no se ha resuelto el problema que impide el desarrollo de la organización.

Un ARA es el diagrama de las relaciones causa - efecto que conectan a todos los efectos indeseables (EI) que prevalecen en una situación problemática. Una vez hecho esto, es posible percatarse de que no hay que lidiar con muchos problemas porque en la raíz casi siempre hay una o dos causas independientes. O sea, por debajo de cualquier situación problemática hay uno o dos problemas medulares, centrales, que son la causa de todos los demás **efectos indeseables**, derivados inevitables del problema medular. Para crear un proceso de mejora más efectivo se debe buscar aquellos elementos, generalmente son sólo unos pocos, que causan la mayoría de los efectos indeseables existentes en la situación problemática. Entre menos causas raíz identifiquemos como responsables de los efectos indeseables, más preciso y poderoso será nuestro proceso de mejora. Si se está de acuerdo que un efecto indeseable generalmente es sólo un síntoma – efecto resultante de un problema raíz – entonces es obvio que la búsqueda del problema raíz debe basarse en las relaciones causa – efecto. Por ende, se debe dedicar tiempo a construir un ARA que constituye el cuadro lógico de una situación problemática.

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ARA

1. **Listar los efectos indeseables que se relacionan con la situación problemática.** No es recomendable listar más de 15 efectos indeseables.
2. **Encontrar una relación causa – efecto por lo menos entre dos de los efectos indeseables.** No importa cuáles efectos indeseables, lo importante es que entre ellos exista una relación causal. Para lograr esta conexión debe pensar de la siguiente

forma: Si... entonces... En este proceso no hay que jerarquizar. Es recomendable en este paso:

- Revisar muy bien la lista de efectos indeseables.
- Usar la intuición.
- Verificar con el conocimiento que sobre el tema se ha acumulado.

Es probable que las conexiones le salten a la vista, sin embargo, puede ser que al examinar la lista de efectos indeseables existan muchas conexiones, pero al tratar de verificarlas, ninguna tiene sustancia, los efectos indeseables parecen estar conectados por una línea muy larga. Esto se llama insuficiencia. Es entonces en que hay que tratar, si es necesario, de clarificar la conexión causa – efecto insertando un paso intermedio. Esto es, un efecto indeseable que no aparece en la lista, pero que ahora nos puede servir perfectamente para reforzar la conexión inicial. La idea de este paso es convertir una conexión intuitiva en algo sólido que todos los describan como **sentido común**.

3. **Conectar el núcleo sólido inicial con los demás efectos indeseables.** Preguntarse ¿qué otros efectos indeseables puedo conectar fácilmente al este núcleo central? Es importante no hacer de lado lo **trivial**. Echar de lado las aparentes trivialidades puede ser peligroso, generalmente son éstas las que permiten conectar todos los efectos indeseables para formar una representación coherente de la realidad. Con mayor frecuencia son las trivialidades las que permiten poder llegar a soluciones de avanzada. No obstante hay que tener cuidado de no querer atar todas las trivialidades aparentes, esto puede conducir a una parálisis por análisis. El propósito es encontrar el problema raíz no agregar más trivialidades. Hay que tener en cuenta que algunos efectos indeseables pueden evidenciarse partes de arriba y abajo del ARA formando un circuito que se alimenta a sí mismo. Si aparece este tipo de circuito los efectos deben de hacerse cada vez más y más grandes. Esto no es raro, al contrario, en cualquier tema complicado siempre aparece, por lo menos, un circuito devastador. Este paso debe hacerse con sumo cuidado y sin apresuramientos.
4. **Encontrar el problema raíz.** Cada entidad en el ARA que no aparece como resultado de otra – cada punto de entrada al ARA – es una causa raíz. Siempre es posible construir un ARA claro y lógico en el cual cuando menos una de las causas raíz llevan a la mayoría de los efectos indeseables. Esta entrada no es sólo una causa raíz como las demás, es el **problema raíz**. Debe ser el objetivo principal de los esfuerzos de mejora.

5. Leer el ARA de abajo hacia arriba utilizando la siguiente forma según sea el caso:

- Si... entonces...
- Si... y... entonces...
- Si... y... entonces... y entonces...

El ARA demuestra cómo todo está relacionado estrechamente, su construcción nos permite estar bien conscientes de las causalidades subyacentes en la situación problemática actual (Ver figura 4).

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Marengo, 1995, Calviño, 1998), ARA (Goldratt 1995)

PASO 3: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y ESTRATEGIA(S)

Objetivo: Definir la visión de futuro de la organización, la(s) estrategia(s) para alcanzarla y visualizar el impacto cualitativo de la(s) misma(s) en el logro de la visión.

Descripción: Se define la visión entendida esta como la declaración general que define el estado futuro en que desea estar la organización para lograr un acercamiento al cambio de su situación actual. Es una consecuencia del problema raíz que impide su cambio y la consecución de su Meta. La visión constituye el opuesto del problema raíz a superar. La Visión, una vez declarada, se convierte en el objetivo fundamental hasta que cambie dicho problema raíz momento en el cual debe ser reformulada en atención a las mismas generalidades expuestas antes (García Vidal, 2006). Para tener idea de las herramientas y las características que debe tener una visión puede consultarse Bowman, 1995; Morrisey, 1993, 1995 y Fry, 1986.

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

1. **Evaluación de la información:** Consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, así como la misión.
2. **Definición y validación de la visión:** Posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
3. **Retroalimentación y fijación:** Por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización, su logro.

Para alcanzar la visión de futuro y resolver el problema raíz, primero se debe definir en forma clara el conflicto de fondo que impide en logro de la visión, y el instrumento que permite esto en la **Nube** (Ver figura 5). La Nube no es el inicio, se supone que se debe usar sólo después de tener bien organizada en la mente la situación actual. Se construye una Nube sólo si pretende usarla. Si después de enunciar el problema raíz y definir la visión de futuro con toda precisión y escribir la Nube, no se intenta resolver el problema entonces es una herramienta impráctica. En ocasiones no existe dificultad alguna para traducir el problema en una solución natural. La nube es, entonces, redundante. El valor de la Nube estriba en que ofrece una forma directa para resolver el problema raíz, para evaporar el conflicto. Cualquier Nube puede evaporarse, romperse.

PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y EVAPORACIÓN DE UNA NUBE

1. Definir claramente la visión de futuro.
2. Identificar dos condiciones necesarias – aquellos requisitos que son esenciales para lograr el objetivo -.
3. Verbalizar el conflicto resultante – el choque directo entre dos prerrequisitos. La verbalización clara del conflicto debe estar bastante aparente en el ARA. Una vez hecho esto ha quedado dibujada la Nube que constituye un instrumento limpio que permite ver la panorámica completa, es una forma poderosa de presentar las cosas.
4. Se debe **evaporar la Nube**. Hay que vencer la tendencia de buscar una negociación. Si hubiera una negociación aceptable, la organización la habría encontrado hace mucho tiempo. Teniendo en menta que la mejor solución es la eliminación del problema raíz, se debe investigar sistemáticamente qué cambios en la realidad eliminan al menos uno de los motivos del conflicto. La Nube no es sólo una técnica de presentación, ella nos dice que no se debe llegar a un arreglo a medias, exige examinar los supuestos que están detrás de las flechas para poder evaporar el conflicto. Hay que preguntarse qué rama de la Nube molesta más, qué flecha se pretende romper primeramente. Es importante cuestionarse todas las flechas, examinar los supuestos que se esconden detrás de ellas. Si se llega a romper la flecha del conflicto, generalmente, esto ofrece la solución más poderosa, a estas soluciones se les llama **inyecciones**. Una inyección no es una solución genérica desarrolla en el pasado, sino una solución poderosa para la situación actual, lo que la convierte de inmediato en la **estrategia** a seguir por la organización.

5. Una vez encontrada la estrategia, y como complemento al objetivo identificado en la Nube, se pueden enunciar objetivos estratégicos, estos se pueden encontrar como contrarios de los efectos indeseables expuesto en el ARA.

RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

El encontrar una estrategia – un descubrimiento que puede librar del control destructor que el conflicto ejerce sobre la situación actual – es sólo un paso que nos indica el punto de partida, pero ella, por sí sola, está muy lejos de solucionar nuestros problemas. Es necesario discurrir cómo, partiendo del rumbo sugerido (estrategia), se puede lograr el objetivo deseado contrario del problema raíz.

Para el diseño de la estrategia es necesario tener en cuenta que la misma puede ser inapropiada, entiéndase, incapaz de obtener el objetivo deseado, debido:

- Al fracaso en entender la verdadera naturaleza del problema y el objetivo a alcanzar;
- A que la estrategia no encaja los recursos de la organización, con el entorno o no es realizable.

Por lo que en el proceso de diseño de la estrategia es necesario:

- No sobreestimar los recursos y habilidades de la organización,
- Tener en cuenta las partes involucradas en su posterior implantación para lograr la coordinación necesaria,
- No subestimar los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios.

La intención original fue y sigue siendo la de eliminar muchos efectos indeseables específicos por lo que los esfuerzos de mejora deben llevar a un entorno en donde, en lugar de efectos indeseables, su opuesto, los efectos deseables afloren. Por esta razón es necesario revisar si la estrategia original conduce a los efectos deseables especificados. Desde la fase de diseño de la estrategia se deben distinguir aquellos criterios de valor para el alcance de la visión que deberán ser asumidos por el mecanismo de control de la implantación de la misma y que permitan centrar la atención en aquellas cuestiones trascendentales para la organización, por lo cual el establecimiento del mecanismos de control deberá acompañar desde sus inicios al diseño de la estrategia. (Naranjo Pérez, R.; et. al. (s/a)).

En ocasiones es difícil confeccionar un ARF porque el punto de partida puede parecer una quijotada sin sentido, pero aunque no se tenga la menor idea de cómo lograr la estrategia, y antes de dedicar tiempo a averiguarlo, primero se debe averiguar si se quiere poner en

práctica o no, si nos servirá para lo que se quiere o no. En fin, el **Árbol de Realidad Futura** (ARF) nos ayuda a entender mejor la estrategia, el mismo deberá dar una comprensión tan detallada de la misma que se sabrá cómo aplicarla. (Ver figura 6).

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ARF

1. Suponiendo que la estrategia existe, y recurriendo a las relaciones causa – efecto, se debe predecir los resultados lógicos de su aplicación, hay que suponer que se está aplicando la estrategia y lógicamente predecir cuál deberá ser el impacto en el objetivo.
2. Hay que comenzar con la estrategia y utilizando flechas y el lenguaje de “si... entonces...” llegar al objetivo. Se pueden usar las afirmaciones adicionales que se consideren y, en caso necesario, se agregan otras estrategias hasta que se alcance el objetivo.
3. Generalmente la estrategia inicial resulta insuficiente, pero el proceso de construir el ARF lleva a encontrar los elementos faltantes, a descubrir qué otras estrategias son necesarias para lograr el objetivo deseado. Estas nuevas estrategias son ampliaciones de la original, la hacen más explícita.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Marengo, 1995, Calviño, 1998), Evaporación de la nube, Árbol de Realidad Futura (Goldratt 1995).

PASO 4: REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Objetivo: Formulación de la misión de la organización.

Descripción: Se define la misión entendida esta como la manera eficaz de presentar la combinación de medios, de forma cualitativa, que identifica la manera en que una organización pretende obtener su visión y sus resultados finales diferenciándose del resto de su tipo. Sin la declaración de la Misión es fácil que el uso de los medios se vuelva difuso y que los subsistemas operen con propósitos cruzados (García Vidal, 2006). De manera general la misión sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la ventaja competitiva de la Organización que caracteriza. (García Vidal, 2006; Campbell; Yeung, 1991; Guerreo; Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrissey, 1993, 1995; Prahalad; Doz, 1987).

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

1. Iniciación y atención por la alta dirección.

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

HOJA DE TRABAJO PARA ACLARAR LA MISIÓN DE SU EMPRESA

A continuación se presentan algunas preguntas genéricas (Morrisey, 1995) que le ayudarán a identificar los factores por incluir en su declaración de la misión o para analizar y revisar la que ya exista. Aunque no se incluirán necesariamente las respuestas a todas estas preguntas en la declaración final, responderlas requiere el pensamiento estratégico, y sus respuestas serán útiles en otras partes de su proceso de planeación estratégica.

1. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
2. ¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra empresa?
3. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros principales clientes y consumidores?
4. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos/servicios, presentes y futuros?
5. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales mercados y canales de distribución?
6. ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio de lo que fue hace tres o cinco años?
7. ¿En qué es probable que cambie nuestro negocio dentro de tres o cinco años?
8. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones económicas principales y cómo se miden?
9. ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra empresa?
10. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes participantes (como sean aplicables)?
 - Personas clave
 - Consejo de administración
 - Organización matriz
 - Cuerpos legislativos/regulatorios
 - Trabajadores
 - Clientes/consumidores

- Proveedores
- Comunidad
- Público en general

La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la Organización de manera que todo lo que se decida decidir puedan ser puesto a prueba en su compatibilidad con la Misión de la Organización. Su declaración misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos los miembros enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente la Meta de la Organización. La Misión se refiere al estado en que debe operar la propia Organización como sistema en aras de alcanzar la Visión que se ha propuesto conseguir. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de Misión deberá ser revisada una vez alcanzada la Visión de la Organización.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Marengo, 1995, Calviño, 1998), Consultar además Bowman (1995), Morrisey (1993 y 1995), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

PASO 5: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN

Objetivo: Identificar los obstáculos a la implantación de la estrategia y definir el comportamiento a seguir

Descripción: Tomando como base la visión, misión y la(s) estrategia(s) definida(s) para alcanzarla, ahora se necesita implementar cada una de ellas, el ARF nos ha mostrado que una vez implementadas la(s) estrategia(s) se logrará el resultado deseado: el objetivo opuesto al problema raíz (visión).

La implantación de la(s) estrategia(s) no es una tarea fácil. No hay que olvidar que una de esta(s) estrategia(s) son un descubrimiento importante que se aleja de las formas tradicionales de resolver los problemas, por esta razón, generalmente, es necesario desglosar la implantación en pasos más pequeños. Para esto se construye el **Árbol de Prerrequisitos (AP)**. (Ver figura 7).

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA AP

1. Comenzar por la estrategia y señalando los **Obstáculos** que se espera encontrar y a seguidas se verbalizan los **Marcadores** u **Objetivos Intermedios**.
2. Cada obstáculo nos ayuda a fijar un objetivo intermedio, el cual será suficiente para sobreponer el obstáculo correspondiente. El hecho de que se verbalice el obstáculo correspondiente a cada objetivo es de mucha utilidad ya que hace que la colocación de los objetivos en orden secuencial sea una tarea relativamente fácil.
3. Para completar este paso se necesita secuenciar los objetivos intermedios; cuál es primero, cuál se puede realizar de forma paralela, etc.
4. Las conexiones surgen de la dependencia cronológica necesaria para vencer todos los obstáculos. Hay que preguntarse ¿cuál sería (o pudiera ser) la razón por la que se debe lograr el objetivo intermedio X primero, y sólo entonces lograr el objetivo intermedio Y? Debe ser entonces que existe un obstáculo que impide el logro de Y, y este obstáculo se supera logrando X. Es por esa razón que X tiene que lograrse antes que Y.
5. Una vez definido el objetivo intermedio es menester volverse a preguntar si existe algún obstáculo que bloquee la consecución de este objetivo intermedio y así sucesivamente.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES QUE RIGEN LA PREVISIÓN Y LA PLANEACIÓN DE LOS OBJETIVOS

- Deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

El poder del AP proviene del hecho que no ignora los obstáculos, al contrario, toma ventaja de ellos como la principal herramienta de este paso.

En este punto ya se conoce exactamente en qué punto del proceso nos encontramos, se ha identificado el problema raíz que causa la mayoría de los efectos indeseables. Se sabe

dónde se quiere estar, se determinaron las estrategias que provocarán los resultados deseados. También se fijaron objetivos intermedios en el cambio. Todo se ha planeado muy bien, pero si no se toman acciones la realidad no cambiará.

Al determinar las acciones necesarias, se debe fijar la atención no en los que se planea hacer, sino en lo que se quiere lograr. La **espina dorsal** del **Árbol de Transición (AT)** es la descripción detallada de los cambios que se visualizan en la realidad. Las **costillas** son las acciones necesarias para provocar ese cambio gradual hasta lograr los objetivos. (Ver figura 8)

Este instrumento nos obliga a examinar cuidadosamente qué acciones realmente son necesarias y si son suficientes o no para garantizar el logro de los objetivos. Este es el árbol del cómo, la lógica detallada debe trasladarse del momento presente al futuro deseado. Es necesario revisar que las acciones sean esenciales para la situación particular que se enfrenta.

Lo más importante, el colocar el cambio gradual como la espina dorsal del plan provee una seguridad esencial cuando planificamos el futuro. Adoptamos la visión de **causar un cambio específico en la realidad**, más que seguir con una acción en particular simplemente porque así lo hemos planeado.

Para ver la evolución total de los instrumentos utilizados del paso 2 al 7 ver el Anexo 1.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: El Árbol de Transición, Árbol de Prerrequisitos (Goldratt 1995), Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Marengo, 1995, Calviño, 1998).

PASO 6: DISEÑO DEL MECANISMO PARA EL CONTROL DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA

Objetivo: Diseñar un sistema de indicadores para el control de la implantación de la estrategia.

Descripción: Se diseña un sistema de indicadores basado en la lógica del Cuadro de Mando Integral (CMI) herramienta que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la administración de sus procesos (Kaplan R.S.; Norton D.P., 2000). La implantación de las estrategias se integra al análisis a través de las perspectivas: la financiera, la de formación y crecimiento, la de los procesos internos y la del cliente, definiéndose, en cada caso, los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito fruto del diagnóstico interno y externo realizado. (Ver figura 9).

Este sistema de información administrativo debe ofrecer en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas, que permitan asimilar rápidamente los cambios y a bajos costos. La efectividad del proceso de control depende fundamentalmente de la calidad de su sistema de información.

1. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas.

El modelo del cuadro de mando integral se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo empresarial, y otra es formular la estrategia global en términos más generales.

El proceso en sí es bastante complejo y requiere una aportación sustancial de recursos. El modelo permite descomponer más fácilmente la visión en perspectivas concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

Una manera de poner esta fase del proceso en marcha es pedir a los participantes que describan las reglas de procedimiento generales que más fácil y eficazmente llevarían a la empresa a la visión buscada. La descripción se debe basar en las distintas perspectivas y, en cierto modo, en cada una de ellas. Un punto de partida adecuado podría ser la descripción anterior de cómo será la empresa en el futuro. Una vez completada esta fase, el grupo contará con una declaración para cada perspectiva que indicará las líneas principales, por orden de prioridad, para alcanzar la visión buscada. La consecuencia automática es que las estrategias se basaran en la visión.

2. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio

Este paso consiste en desarrollar indicadores clave que se usarán con posterioridad en el trabajo. Se pueden usar diferentes técnicas, como la lluvia de ideas, de las cuales no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos son usados en el proceso y en una fase final se especifican los indicadores más relevantes y se les da un orden de prioridad.

Encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas constituye un gran reto. Entonces, se debe discutir si existe la forma de alcanzar un equilibrio en el que las mejoras a corto plazo no

afecten los objetivos a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

Esta fase se trata como si fuera un solo paso, aunque en la práctica se ha visto con frecuencia que conviene dividirla en dos partes. Primero se proponen los indicadores, y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica. Aquí se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa-efecto que se pueden medir.

Características de los indicadores a diseñar

Considerando los criterios emitidos en la bibliografía consultada se proponen como elementos para caracterizar los indicadores los siguientes (Harrington, 1997; Pérez Campaña, 2002; García Vidal, 2006):

Definición: Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, o sea incluye: nombre, utilidad, forma de cálculo y unidades. Para tener una idea general de qué indicadores diseñar puede observar la figura 10.

Objetivo: Es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él.

Niveles de Referencia: El nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador (ED), lo cual servirá para compararlo con el estado actual (EA); se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:

- Las metas establecidas.
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma (benchmarking).
- El valor del indicador con respecto a la competencia.

Responsabilidad: Dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?

Periodicidad: Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

Requerimiento de los indicadores: no pueden ser muchos, deben abarcar toda la organización, estar estrechamente relacionados con la estrategia y las áreas que la misma impactó.

Evaluación de los Indicadores

La medición de los indicadores, como herramienta fundamental para evaluar la implantación de las estrategias diseñadas, se realizará según la frecuencia establecida en la fase de diseño; no obstante en todos los casos se recomienda hacer evaluaciones parciales para observar la tendencia y adoptar, siempre que sea necesario de forma proactiva, las medidas para lograr los objetivos propuestos.

3. Establecer el cuadro de mando global

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación y presentación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el cuadro de mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el cuadro de mando.

4. Implementación del cuadro de mando

Para mantener el interés en el cuadro de mando hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de un cuadro de mando integral forme parte del trabajo diario de la empresa.

Finalmente, los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

Lo anterior es por supuesto tan fundamental que no se pueda considerar como un simple paso de la fase introductoria. Se destaca aquí porque sólo cuando el cuadro de mando ha pasado a ser una parte dinámica y funcional de la actividad diaria de la empresa se puede decir que su introducción ya es completa.

Análisis de los factores inhibidores.

Cuando la organización no ha alcanzado el nivel de desempeño deseado se deberá pasar al análisis de los factores inhibidores que están limitando éste, pues es necesaria la

convergencia de ciertas condiciones específicas. Esto nos lleva nuevamente al paso 2 de esta metodología.

La evaluación de estrategia comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización. Estas son:

1. **Analizar factores internos y externos:** ya que estos representan la base de las estrategias actuales de la firma. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades? ; ¿continúan las amenazas siendo amenazas?
2. **Medir el desempeño de la organización:** comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de la visión y objetivos previamente establecidos.
3. **Tomar medidas correctivas:** requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión de Documentos, Diagrama de Afinidad, Diagrama de Correlación, Diseño de Indicadores, Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Marengo, 1995, Calviño, 1998).

Con este paso termina la exposición de la metodología diseñada. Para un análisis gráfico de la misma ver figura 11.

La esencia y funcionamiento de esta metodología se caracteriza por su **integralidad** y **profundidad**, pues no se basa en criterios reduccionista en el análisis de la variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la **coherencia**, la **organicidad**, la **visión de sistema** y la **adaptabilidad** a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma no atada a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

La Metodología propuesta puede utilizarse como un método de consultoría por consultores externos, en caso de que así sea, es menester que una vez terminada su labor profesional, los clientes se hayan apropiado del método de aplicación del proceso como tal. En el caso de que el consultor sea interno dejará en manos de los actores directos el control del proceso y solo intervendrá nuevamente si lo designan para hacerlo o si su

presencia es necesaria en momentos posteriores contribuyendo de esta manera al Aprendizaje Organizacional.

VALORACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA POR EL MÉTODO DE EXPERTO

Los métodos de expertos utilizan como fuente de información a un grupo de personas las que se supone con conocimiento teórico elevado de la materia que se va a tratar. Para la determinación de los expertos se hace necesario utilizar procedimientos empíricos.

En este caso los procedimientos empíricos a utilizar están relacionados en primer lugar con el procesamiento de la **opinión de expertos** sobre el tema de que se trate a través de indicadores. Como se ha planteado, esto es así debido a la característica de los indicadores de ser instrumentos de medición indirecta. Es muy difícil en la mayoría de los casos, lograr mediciones objetivas que permitan precisar cuáles pueden ser los indicadores a utilizar, ni como valorar su eficiencia.

Se plantea que cuando se utiliza el criterio de expertos, éste puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas como la posibilidad de una doble interpretación, que sean criterios no bien pensados, que respondan a presiones o intereses institucionales y que por tanto puedan desvirtuar el resultado que se busca. Por tal motivo se buscan formas y métodos que traten de garantizar la mayor objetividad posible. Una forma de hacer esto es por una parte utilizar algunas características del método Delphi y por otra parte tratar de dar objetividad a los criterios utilizando la introducción de escalas.

Del método Delphi es conveniente utilizar la característica de consultar más de una vez a cada experto de modo que tenga la ocasión de ver cómo se distribuyen las opiniones de los restantes expertos, comparar esta distribución con su propio criterio y decidir si lo reafirma o si realmente debe pensarlo ante las opiniones de otras personas que son también expertos en el tema.

Para hacer esto se requiere en primer lugar enfrentar a los expertos con una escala ordinal en la que deben situar a cada indicador. Al confeccionar esta escala es conveniente tener en cuenta la recomendación de considerar un número impar de valores en la escala.

Para transformar la escala ordinal subjetiva en una escala continua objetiva, se hace uso de la estandarización de las escalas, que es el procedimiento que permite expresar en forma numérica la posición relativa de un objeto continuo y de la frecuencia con la que se selecciona cada indicador como categoría.

A partir de la definición de la probabilidad en términos de frecuencia, consideraremos que la frecuencia relativa con la que se selecciona un indicador en una categoría es la probabilidad de que sea seleccionado. De aquí se sigue que la probabilidad de que un indicador sea seleccionando en una de las primeras k categorías, es decir, que su valor de escala esté por debajo del límite superior de la k -ésima categoría se corresponde con un valor del dominio de la distribución normal, valor que debe ser proporcional a la diferencia entre el valor de escala del indicador y el valor de escala del límite superior de la k -ésima categoría.

Al llegar a la última categoría la probabilidad es 1, por tanto, el valor del dominio se indefinire por lo que el mayor límite superior que podemos calcular es el que corresponde a la penúltima categoría, a partir de él se extiende la última categoría para la que no hay límite superior, como no hay límite inferior para la primera categoría.

Para calcular el valor de escala del límite de una categoría se suman los valores correspondientes a las probabilidades para los n indicadores de esa categoría, (columnas), y se divide por el número de indicadores.

Para calcular el valor de escala que corresponde a un indicador se suman los valores que corresponden a las probabilidades para todos los indicadores y los límites superiores de las categorías, (filas), excepto la última, se divide ese resultado por el producto del número de indicadores por el número de categorías disminuido en 1 y de él se resta la suma de los valores correspondientes a las probabilidades acumuladas del indicador, para todas las categorías menos la última, dividido por el número de categorías disminuido en 1.

Los promedios de las columnas representan los valores de los límites superiores de las categorías y los promedios de las filas representan el valor que hay que restar del promedio general para obtener los valores de escala de los indicadores.

Los valores de escala de los límites de las categorías, (puntos de corte), se representan en un rayo numérico para poder apreciar gráficamente el resultado del proceso, quedan abiertas la primera y la última categoría en uno de los extremos, no se necesita ni el límite inferior de la primera fila ni el límite superior de la última.

Como último paso se ubican los indicadores en la categoría correspondiente acorde con el valor de escala que se ha obtenido.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Previo a la aplicación del procedimiento explicado anteriormente se deben seleccionar los expertos. La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del

trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado (NC49: 1981. Calidad. Métodos de expertos). Para seleccionar los expertos se envió a los posibles expertos, en una primera ronda de cuestionamiento, un documento en el que se le solicita su conformidad con ser experto y se le plantea que responda un cuestionario de autovaloración en cuanto al dominio del tema y las fuentes de argumentación a partir de las cuales ha logrado ese conocimiento. A partir de las respuestas ofrecidas por ellos se confeccionan la caracterización de los expertos (Ver Anexo 3) y se calcula el coeficiente de competencia de los expertos, a la vez que se puede realizar el siguiente análisis cualitativo:

- Los expertos cuenta con profesiones muy variadas: Licenciados en Química, Historia y Ciencias Sociales, Psicología, Economía del Trabajo, Ciencias Biológicas, Economía, Educación e Ingenieros Industrial y Mecánico.
- El promedio de experiencia laboral es de 25.4 años y en la Educación Superior el promedio es de 20.8 años, lo que denota que los expertos son personas con amplia experiencia laboral y docente.
- En cuanto a las categorías docentes su composición es buena, pues 1 es profesor titular, 5 son Profesores Auxiliares (60%) y 4 son Asistentes (40%).
- Se destaca que 9 (90%) son Master en Ciencias (6 en Dirección, 2 en Educación Superior, 1 en Consultoría Gerencial) y 1 (10%) es Doctor en Ciencias Económicas
- Todos son profesores de la Universidad de Holguín.
- Tres de los expertos tienen un coeficiente de competencia medio y los 7 restantes un coeficiente de competencia alto.

A través de una segunda ronda de cuestionamiento cada experto responde el instrumento presentado y que evalúa la metodología diseñada, otorgando una categoría en dependencia de su criterio y de acuerdo a la escala que se propone, en este caso tenemos 10 expertos (filas) y 10 aspectos a evaluar (columnas).

Se vació en la tabla los datos con las valoraciones que cada experto realizó individualmente para uno de los aspectos y de acuerdo a la escala. Con este procesamiento se obtuvo la frecuencia absoluta para cada aspecto en cada categoría, es decir, se obtuvo el número de veces que cada aspecto fue ubicado en cada una de las categorías definidas lo que permitió confeccionar la **Matriz de frecuencias absolutas** que se observa en la Tabla 3.

Como se necesitan las probabilidades es conveniente introducir frecuencias relativas y como se usa la distribución normal es conveniente que esas frecuencias relativas se calculen sobre frecuencias acumuladas. Para calcular las frecuencias relativas acumuladas se obtiene el cociente de cada frecuencia absoluta acumulada sobre la última frecuencia absoluta acumulada de la fila. La **Matriz de frecuencias acumuladas** de la evaluación por aspectos que se refleja en la Tabla 4 y en la Tabla 5 se observa la **Matriz de frecuencias relativas acumuladas**.

A continuación aprovechando la hipótesis de normalidad, se determinan los valores de la distribución normal inversa acumulada. Estos valores se determinan a partir de una tabla estadística de la distribución normal estandarizada o haciendo uso de Microsoft Excel: Insertar funciones, distribución normal inversa para cada valor de la probabilidad calculada considerando la media igual a cero y la varianza igual a 1.

Para realizar los cálculos de los puntos de corte debemos basarnos en los valores de la distribución normal inversa dichos puntos de corte se observan en la Tabla 6.

Los valores de escala de los límites de categorías aparecen representados en el siguiente rayo numérico, en el que puede apreciarse de forma gráfica el resultado del proceso, la primera y última categoría quedan abiertas en uno de los extremos, no se necesita ni el límite inferior de la primera ni el límite superior de la última.

Muy adecuado	Bastante Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado	Inadecuado
2.83 ⇐	3.49 ⇔	3.49 ⇔	3.49 ⇔	⇒

Luego se realiza la comparación con los puntos de corte y se concluye cuál fue la valoración que obtuvo cada aspecto según criterio de los expertos, que es el que aparece en la última columna de la derecha.

De acuerdo con esto los aspectos analizados fueron valorados de **Muy Adecuado (MA)**, lo que demuestra la elevada pertinencia que los expertos aprecian en la propuesta realizada. De todo lo anterior se infiere que la Metodología puede ser útil para diseñar un mecanismo de control para evaluar el impacto de las estrategias en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre de Lázaro, E. (1998) La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados). En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. pp 279 – 295.
2. ALONSO RIVAS, J. MUGICA GRIJALBA, J.M. (1986) Customer store in Spain. An Empirical Study on Food", International Journal of Retailing, vol. 1, n02, pp. 3-12.
3. Alvarado, E. (1990) Control estratégico. Un marco conceptual para empresarios y administradores. Editorial Libro Libre. Costa Rica.
4. ALVAREZ CACERES, R. (1994): Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS. Aplicación a las ciencias de la salud. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
5. Álvarez De Sayas, C. (1995). Metodología de la investigación científica. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
6. Álvarez Valdivia, I. M. (1997) Proceso general de la investigación. Universidad Central de Las Villas. Material de estudio. Curso de Investigación científica. Enero 1997. Santa Clara. Cuba.
7. AMAT, J. Ma. (1992) El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España.
8. Ansoff, I. (1987) Corporate Strategy. Peguin Books. Great Britian.
9. Ansoff, I. y col. (1993) El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas. México.
10. Ansoff, I.H. (1998) La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Addison Wesley Longman. S.A. México.
11. Ashby, W.R. (1984) Sistemas y sus Medidas de Información. En: von Bertalanffy, y col. Tendencias en la Teoría General de los Sistemas. 3º Edición. Alianza Editorial. Madrid. España.
12. Auregan, P. y col. (1997) Modèles d'analyse stratégique: contributions récentes. En Encyclopédie de Gestion. 2ème Edition. Tomo 2. France.
13. Ballarín, E., y Dávila, A. (s/a) El Cuadro de Mando Integral. Documento de trabajo (DT-2639), IESE, Uni-versidad de Navarra.
14. Barreiro Pousa, L. (2001) El comercio socialista de bienes. Un enfoque desde el punto de vista del marketing. Revista Economía y Desarrollo. Cuba.
15. Benítez Miranda, M. A. (1997) Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.

16. Bittel L.; Ramsey, J. (2003) Enciclopedia del Management. Océano Grupo Editorial. S.A. España.
17. Blanco, F. (1997) El Control Integrado de Gestión. Ed. APD. Madrid. España.
18. Bohn, R. (1994) Measuring and Managing Technical Knowledge. Sloan Management Review. No. 36. p. 61 – 73.
19. Bourzac, P. (1997) Control Estratégico. CETED. Universidad de La Habana. Cuba.
20. Bowman, C. La esencia de la Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. En formato electrónico.
21. Calviño, M. (1998) Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana.
22. Campbell, A.; Yeung, S. (1991) Creating a Sense of Mission. Long Range Planning. August. 1991. Folletos del DEADE 2003 – 2004. Publicado originalmente en Pergamon Press, Ltd. Oxford. England.
23. Certo, Samuel. C. et al (1994). Dirección Estratégica./ Ed. Irwin, Madrid España.
24. Chiavenato. I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración./ Editorial Mc Graw Hill, México.
25. Colectivo de autores, bajo la redacción general de G. Solius. (1976). Economía Política del Socialismo. La Habana: Editorial Orbe.
26. Colectivo de Autores. (1991) Metodología de la Investigación Social. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
27. Davenport, T. (1993) Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology Harvard Business School Press. USA
28. Dávila, A., Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999, IESE, pp. 34 – 42.
29. Díaz de Zayas, K. (2007) Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota. Universidad de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Dr.C. Gelmar García Vidal.
30. Díaz Llorca, C., et al (1998) La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. p. 119 – 124.
31. DICHTER, E.(1985) What's in an image? The Journal Of Consumer Marketing, Vol. 2, n° 1, winter, pp. 75-81. USA.

32. Espejel, P. (1992) Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad. UPIICSA-INP, Año 1992. México.
33. Espinoza Saavedra, D. (2004) Estudio del sistema de compras y su integración estratégica mediante el control de gestión. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Tesis para optar al grado académico de Magíster en Gestión. Mención control. Profesor Guía: Jorge Fernández Cerón.
34. Fernández, A., El Balanced Scorecard: Ayundo a implantar la estrategia, Revista de Antiguos Alumnos, Marzo de 2001, IESE, pp. 31 – 42.
35. Fernández H.; Cañado, N. (2007) Diseño e implantación del BSC en la EUTL. Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote. V Jornadas Académico-Profesionales sobre BSC. 17-18 de Mayo de 2007. España. www.cabildodelanzarote.com/eutl (Consultado: Enero 2008)
36. FERNANDEZ, M., MUNUERA, J.L., RUIZ DEMAYA, S. (1995) La estrategia de diferenciación en el comercio minorista"; Información Comercial Española, n° 739, marzo, pp. 27-45.
37. FERRAN ARANAZ, M. (1996): SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico. Ed. Mc Graw Hill, Madrid.
38. FINN, DW, LAMB, CHW.(1991): "An Evaluation of Servqual Scales in a Retailing Setting", Advances in Consull1er Resarch, VOI. 18, pp. 483-489.
39. Fry, J. N. (1986) Strategic Analysis an Action. Prentice – Hall Canada. Canadá.
40. García Vidal, G. (1994) Hacia una teoría de la imagen. Una estudio empírico en el Polo Turístico de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Lic. Merlinda Clark Bloofield y Lic. Pedro Zayas Agüero.
41. García Vidal, G. (2006) Contribución teórica y profesional para la administración. Universidad de oriente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Tutor: Dr.C. Fermín Munilla González.
42. García, A. (1997) Uso de Indicadores. Rev. Manufactura. Volumen 4. No. 29. Noviembre/1997. México.
43. García, G. (2000) Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento. Una aplicación al comercio de marca en el sector de la confección. revista Distribución y Consumo. Octubre - Noviembre 2000. España.
44. GIL, L. (1995): La conceptualización y evaluación de la calidad al servicio del cliente percibida en el punto de venta. Club Gestión de Calidad. España.

45. Goldratt, E (1997) *Critical Chain*. The North River Press. USA.
46. Goldratt, E. (1987) *How Complex are Our Systems? The Theory of Constraint Journal*. Avraham Y. Goldratt Institute. Vol 1. No. 5. p. 1 - 5.
47. Goldratt, E. (1993) *El síndrome del pajar*. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
48. Goldratt, E. (1994) *El Síndrome del Pajar*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
49. Goldratt, E. (1994) *No fue la suerte*. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
50. Goldratt, E. (1995) *No es cuestión de suerte*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
51. Goldratt, E.; Cox, J. (1988) *La Carrera*. Ediciones Taular. Madrid. España.
52. Goldratt, E.; Cox, J. (1992) *La meta*. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
53. Goldratt, E.; Cox, J. (1993) *La Meta. Un proceso de mejora continua. (Edición revisada)*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
54. Goldratt, E.; Robert F. (1992) *La Carrera*. Ediciones Castillo S.A. Monterrey. Nuevo León. México.
55. González Garayalde, Y. (2007) *Estudio de la imagen percibida por los clientes externos del Complejo Comercial Las Baleares de la Corporación CIMEX S.A. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Tutoras :Msc. Mirna Lázara González Velázquez y M.s.C. Mayra Infante Nápoles*.
56. Gorospe, F. (2000) *Consideraciones sobre el diseño de los puntos de venta minorista en una economía globalizada*. revista *Distribución y Consumo*. Octubre - Noviembre 2000. España.
57. Grant, Robert M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Application*. Third Ed. Oxford. Black Well Publisher. England.
58. Guerreiro Ramos, R.; Díaz Crespo, R. (2000) *La misión de la empresa ¿Obtener beneficios o prestar un servicio? Folletos Gerenciales*. Año III. No. 12. Diciembre. La Habana. Cuba.
59. Harrington, H. J. (1997) *Administración total del mejoramiento continuo*. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá. Colombia.
60. Hernández González, J. L. (2007) *Diseño del Sistema de Control de Gestión del Hotel Playa Pesquero, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A. Universidad*

de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Dra.C. Marisol Pérez Campaña y Lic. Fernando Mastrapa Ricardo.

61. Hernández Torres, M. (1997). Estrategia y control de gestión. Revista Minería y Geología. Vol. XIV. No. 2. Moa. Holguín. Cuba.
62. HUGHES, J. (2000) Control de Gestión (2). De los objetivos a la
63. HUGHES, J. (2000) Control de Gestión. Diagnóstico, plan y seguimiento. Tres épocas de los años 60 hasta hoy. Documento de Asignatura del Diplomado DEADE. Comisión Europea. España.
64. HUGHES, J. (2000) Fases de evolución del sistema de control de gestión. Documento de Asignatura del Diplomado DEADE. Comisión Europea. España.
65. Kaplan R.; Norton D. (2000) Balanced Scorecard Collaborative. www.bscoll.com. (Consultado: Agosto 2007).
66. Kaplan R.S.; Norton D.P. (2000) Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review, September-October.
67. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 30, No.1, Fall.
68. Kaplan R.S.; Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February.
69. Kaplan R.S.; Norton D.P. (2001) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, Vol.15, No.2, June 2001, 147-160.
70. Kaplan R.S. (1998) Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, Journal of Management Accounting Research, Volume 10.
71. Kaplan R.S.; Norton D.P. (2000) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston. Massachusettes. USA.
72. Kaplan, R. S. (1997) El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2004. S.A. Barcelona. España.
73. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, enero-febrero.
74. Kaufmann, A. (1993). Nuevas técnicas para la dirección estratégica. Ed. Publicaciones Universidad de Barcelona. 2da Edición. Barcelona. España. 319 pp..
75. Kay, J. (1994) Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España.

76. KNEE, D., WALTERS, D. (1989) Competitive Strategies in Retailing. Long Range Planning, Vol, 22, n° 6; pp. 74 - 84.
77. Köhler, R. (1993) Research Methods in Business Administration. Handbook of German Business Management. GBM. Verlag. C.E. Poeschel.
78. Koontz, H. (1972) Cursos de administración moderna. 3^{ra} Edición. Edición Revolucionaria. La Habana. Cuba.
79. Koontz, H., y col. (1990) Elementos de Administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba.
80. Koontz, H.; Wehrich H. (1994) Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, S.A. México.
81. Koontz, H.; Weirrich, H. (1994) Administración. Una perspectiva global. 10^{ma} Edición. McGraw - Hill. México.
82. Kotler, P. (1998) Fundamentos de la mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, México.
83. Kotler, P. y col. (2000) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. 10ma edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
84. Lage, C. (2000, Junio). Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas.
85. Lean Verdecia, M. (2006) La medición de la satisfacción del cliente en el Complejo Las Baleares de la Sucursal CIMEX – Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: Dra.C. Marcia Noda Hernández.
86. Leyva Rojas, H. M.; Santoya Robles; B. Y. (2005) Estudio de la imagen percibida por los diferentes públicos de la Corporación CIMEX - Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: M.s.C Mirna Lazara González. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
87. López Viñegla, A. (1998) El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. Ed. AECA. Madrid. España.
- 88.** López Viñegla, A. (2001) El Cuadro de mando.
<http://www.5campus.com/leccion/cmando> [Consultado: 13 de octubre 2007]
89. Lozano Morera, D.; Molina Ortiz, Y. (2007) La evaluación de la competitividad en el ejemplo de CARACOL S. A. Las Tunas. CENTRO UNIVERSITARIO LAS TUNAS. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía. TUTOR: Lic. Karel Rodríguez-Barahona Herrera.
90. Lozano, O. (1991) La naturaleza del mejoramiento continuo. Sintec Consultores. México, Rev. Productividad no. 19, p. 1.

91. Machado Noa, N. (2003) Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.
92. Marengo, A. (1995) Dinámicas de grupo. Editora UCA. Colección Textos. Serie Humanidades. Nicaragua.
93. MARTINEAU, P. (1958) The Personality of the Retail Store. Harvard Business Review, january -february, pp. 47 -55.
94. Martínez Díaz, F. (1997) La Misión estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría. Folletos Gerenciales. No 5. CCED. MES. La Habana. Cuba. p. 24.
95. Menguzato, M.; Renau, J.J. (1995) La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España.
96. Mintzberg, Henry (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Harvard Business Review, Canadá. pp 4-8.
97. Mintzberg, H, et al. (1997) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial PrenticeHall. México.
98. Morrisey, G. L. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid. España.
99. Morrisey, G. L. (1995) Morrisey On Planning: A Guide for Strategic Thinking. Jossey-Bass. San Francisco. USA.
100. Morrisey, G. L. (2003) Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia. Prentice – Hall. Libro digitalizado.
101. Morrisey, G. L., (1995) On Planning: A Guide for Strategic Thinking. Jossey-Bass, San Francisco. USA.
102. del Pilar Betancourt C.; Barreiro A. (2005) Experiencias en la planificación estratégica de marketing en una unidad de comercio minorista de bienes en divisas en la corporación Cubase. Documento digital.
103. Naranjo Pérez, R. et al. (2008) Soporte instrumental para el perfeccionamiento del proceso de control estratégico en el área económica administrativa de la Universidad de Ciego de Ávila. Enviado por rnanajo@economia.unica.cu
104. Naranjo Pérez, R.; et. al. (s/a) Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. Tecnología en Marcha. Vol. 18-3. Documento Digitalizado.

105. Nogueira Rivera, D. (2005) Instrumento de gestión para la toma de decisiones: El cuadro de mando integral.http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_del_conocimiento/gestion_del_conocimiento_5.htm (Consultado: Julio 2007)
106. Noreen, E.; Smith, D.; Mackey, J.T. (1995) La Teoría de las Limitaciones y sus consecuencias para la contabilidad de costes. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
107. Pablos Solís, G. A. (2007) Sistema de Control de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas (CREVER). Universidad de Camaguey. Tesis en Opción al título académico de Master. Tutor: Dr C. Néstor Alberto Loredó Carballo.
108. Pereda López, R. (2007) Diseño y evaluación del Sistema de Control de Gestión en la UEB Conazucar Holguín del MINAZ. Universidad de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Dra.C. Marisol Pérez Campaña e Ing. Yoanner Fernández Alfajarrín.
109. Pérez Campaña, M. (2005) Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Universidad Central de las Villas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor: Dr.C. Lázaro Quintana Tápanes.
110. Pupo, D.; Selva, K. (2003) Cuadro de Mando Integral para la empresa de servicios al turismo Servisa S.A. Universidad de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Dr.C. Guillermo Ronda Pupo.
111. Quiñones Medina, M.; Almira Pérez Y. (2007) Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista “La Luz de Yara”. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Tutora: M.s.C. Tamara Sánchez Almira. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
112. Rodríguez, F. J. (1991) Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Editorial CAF. Venezuela.
113. Rodríguez, J., Bravo, G. (1991) Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Ed. Nuevos Tiempos. Caracas. Venezuela.
114. Ronda Pupo (2002) Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. ISPJAE. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor: Dr.C. Ángel Luis Portuondo.

115. Ronda Pupo, G. A. (2000) Modelo para implementar la dirección estratégica en la CII, enero 2000/ DCII, La Habana, Cuba.
116. Rowe, A. J. (1989) Strategic Management: A Methodological Approach. Addison-Wesley. New York. USA.
117. Sami Ferrer F., L. (2005) Balanced Scorecard: De la Estrategia a los Resultados. En: Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Primer Seminario. Editora y Compiladora: Loreto Marchant R. Universidad de Viña del Mar.
118. SDV Consultores (2003) El Cuadro de Mando Integral. Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. Revista Distribución y Consumo. Marzo – Abril 2003. España. p. 40 – 48.
119. Steiner, G.A. (1996) Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México.
120. Stoner, J. A. F. (1995) Administración. 5^{ta} Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México.
121. Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E. (1992) Administración. Editorial Prentice Hall, S.A. México.