

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA



***Título: El control de gestión en la empresa
Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco
Cienfuegos.***

Autora: Yenisley Gómez Pérez

**Tutores: Dr. C. Marle Pérez De Arma
Ing. Danelys Santana Linares**

Curso: 2017-2018



“Si no existe la organización y el control, los planes y las ideas después del primer impulso van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo y acaban con el tiempo por ser simplemente un recuerdo”

Ernesto Ché Guevara

Dedicatoria

A mis padres, por su amor infinito, por brindarme todo el amor necesario para culminar mis estudios universitarios, por confiar en mí, y por ser el motivo de todas mis glorias en el transcurso de mi vida.

A mi hermano que supo apoyarme en todos estos años de mis estudios y por estar a mi lado en todos los momentos que necesite.

Le agradezco con todo el corazón a todos los que me han apoyado, servido y guiado en mi formación profesional en este tiempo de estudios y sacrificios, por estar en la buenas y en las malas incondicionalmente.

A mi mamá por ser mi mejor amiga, por brindarme todo su amor y confianza, por apoyarme aun cuando el viento ha soplado muy fuerte, por amarme más que a nadie en el mundo.

A mi papito, por ser mi protector, por su cariño, por mostrarme cada lucero que alumbra mis noches y adorarme.

A mi hermanito, por ser mi ejemplo y estar para mí cada momento de mi vida.

A mis primas Yesenia y Daime, por brindarme todo su apoyo cuando más las necesite.

A mis tías, y en especial a mi tía Zonia, por darme la seguridad necesaria y demostrarme que los sacrificios profesionales tienen una gran recompensa en la vida.

A mi novio, por brindarme las palabras correctas cada vez que necesite un impulso.

A mi tutora Dra. C. Marle Pérez de Arma, por su apoyo desde el comienzo de esta investigación y por poner a mi disposición todos sus conocimientos.

A mis amigas Yudexi y Madelaine, que de forma incondicional estuvieron en todo instante junto a mí, por los maravillosos momentos que compartimos durante estos 6 años.

A todos mis compañeros de grupo que me han acompañado durante la carrera, los voy a extrañar.

A todos los profesores que de una forma u otra tuvieron que ver con mi formación profesional.

A mis compañeros de trabajo de la Empresa de Acopio Beneficio y Torcido Tabaco Cienfuegos, en especial a las divinas, por su apoyo

y por ser pacientes con tanto estrés de mi parte durante este período.

A una gran amiga y mi jefa Aimara, por apoyarme y comprender más que nadie la importancia de este momento.

A Lílana, por su apoyo y ayuda incondicional.

Muchas gracias a todos porque sin ustedes no hubiese cumplido este gran sueño.

RESUMEN:

La Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos, forma parte del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), se ubica geográficamente en el municipio de Cienfuegos. Como objetivo fundamental de esta investigación se persigue contribuir al logro de los objetivos estratégicos planteados en la ABTT Cienfuegos a partir del uso de herramientas propias del control de gestión, que permita mostrar como el control de gestión en nuestro país se viene perfeccionando en los últimos años, tomando un lugar cimero la utilización del Cuadro de mando integral, aunque todavía resulta insuficiente la utilización de estas técnicas para la administración de los negocios.

Para la realización de este trabajo, se utiliza un procedimiento que permite detectar las deficiencias del entorno interno y externo de la empresa objeto de estudio, a partir de técnicas tales como trabajo en grupo, entrevistas, lista de chequeo, método de Ishikawa, tormenta de ideas, diagrama de Pareto, matriz DAFO, entre otras; las cuales permiten enriquecer y fundamentar las actividades del procedimiento. Posteriormente, se realiza una propuesta de plan de acciones correctivas y preventivas que encaminará a la empresa hacia el continuo perfeccionamiento y al crecimiento de las utilidades que proceden de las producciones con destino a la exportación.

Palabras claves: Control de gestión, cuadro de mando integral, plan de acción.

SUMMARY:

The Company Storing, Benefit and Bent of Tobacco Cienfuegos, is part of the Managerial Group of Tobacco of Cuba (TABACUBA), it is located geographically in the municipality of Cienfuegos. As fundamental objective of this investigation it is pursued to contribute to the achievement of the strategic objectives outlined in the ABTT Cienfuegos starting from the use of tools characteristic of the administration control that allows to show as the administration control in our country one comes perfecting in the last years, taking a place top the use of the Square of integral control, although it is still insufficient the use of these techniques for the administration of the business.

For the realization of this work, a procedure is used that allows to detect the deficiencies of the internal and external environment of the company study object, starting from technical such as work in group, interviews, it lists of checkup, method of Ishikawa, storm of ideas, diagram of Pareto, main DAFO, among others; which allow to enrich and to base the activities of the procedure. Later on, he/she is carried out a proposal of plan of actions corrective and preventive that will guide to the company toward the continuous improvement and to the growth of the utilities that you/they come from the productions going to the export.

Key words: Administration control, square of integral control, action plan.

ÍNDICE	
RESUMEN:	6
SUMMARY:	7
INTRODUCCIÓN:	1
CAPITULO I: Fundamentación teórica – referencial de la investigación.	5
1.1 Tendencias de la gestión empresarial actual	5
1.2. El control en el proceso de dirección estratégica	10
1.3. Control de gestión, experiencias en Cuba	12
1.4. El cuadro de mando integral (CMI)	14
1.5. El mapa estratégico	17
1.6. El Cuadro de Mando Integral en el sector tabacalero en Cuba.	18
Capítulo II: Metodología de análisis	21
2.1. Análisis del modelo de dirección estratégica planteado para el control de gestión en la empresa en el año 2017	22
2.2. Metodología	22
Etapas I. Diseño o rediseño de la estrategia	25
Etapas II. Despliegue del sistema de control	28
Etapas III. Implementación y control	29
CAPITULO III: Evaluación y ajuste estratégico desde el control de gestión.	32
Etapas 1. Diseño o rediseño de la estrategia	32
Etapas 2. Despliegue del sistema de control.	46
Etapas 3. Implementación del sistema de control.	47
CONCLUSIONES GENERALES:	56
RECOMENDACIONES:	57
BIBLIOGRAFIA:	58
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN:

En un entorno como el actual, que se caracteriza por una gran competitividad en los mercados, las empresas y organizaciones se esfuerzan por mantener una ventaja competitiva sostenida, que permita su continuidad y éxito a través del tiempo.

Ello requiere una adecuada proyección estratégica en la que queden muy bien identificadas las ventajas competitivas que puede poseer la empresa, así como los objetivos estratégicos en los que se centraran los esfuerzos de la organización. De ello resulta la importancia que para la efectividad en la gestión de una organización posee contar con herramientas que faciliten el control racional, rápido e integrador de la totalidad de sus recursos, financieros y no financieros y que contribuya a la toma de decisiones con carácter proactivo.

Relacionado con lo anterior está el tema que se analiza en la presente investigación. El Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral como su principal herramienta, resulta ser uno de los temas en los que se han desarrollado ampliamente propuestas sobre su utilización, por lo que resulta de relevante importancia práctica y actualidad; 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, en particular en Cuba.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) integra los indicadores de la actividad financiera de una empresa con medidas de la posible actuación futura. Los objetivos del CMI, así como los indicadores que se definan para su configuración siempre van a estar dados por las actividades que ejecuta la organización y por las condiciones particulares del ámbito o rama en la cual se desempeña, determinando esta condición en gran medida la magnitud y volumen de sus actividades.

Las empresas productoras de tabaco en Cuba son una de las principales fuentes de obtención de divisa en el país, estas se enfrentan a una serie de innovaciones en función de la mejora continua de los procesos productivos y de marketing para lograr satisfacer cada vez más a los clientes y lograr consolidar una posición en el mercado así, deben enfrentar los retos que les impone el momento actual y dentro de este sector específicamente la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos, en la que se deriva la siguiente situación problemática.

En la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos y relacionado con el tema el control de la gestión y en particular el análisis y evaluación de la proyección

estratégica aún posee limitaciones importantes. Utilizando el balance scorecard como modelo de dirección estratégica la empresa se propone una proyección de trabajo para el 2017, posteriormente como parte del seguimiento y control que se realiza sobre estos resultados se evidencian una serie de dificultades relacionadas con:

No se facilita el control. Este aún se realiza sobre el análisis de una elevada cantidad de datos e información que de forma independiente, en la mayoría de los casos, se coordina por cada área y/o proceso en la empresa. De esta manera la dirección de la empresa posee dificultades en la disponibilidad de información oportuna y pertinente para la toma de decisiones, con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados en el periodo.

Existe gran cantidad de información que se encuentra duplicada y otras que resultan intrascendentes.

Los resultados de varios estudios desarrollados en la empresa no han sido presentados y coherentemente integrados de forma que tributen al control de la gestión en la empresa y su proyección.

Desde esta situación problemática se concibe el siguiente problema de investigación:

Problema de investigación: ¿Cómo contribuir al control del desarrollo de la estrategia y de los objetivos planteados en la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos?

Las **preguntas de investigación** planteadas para este problema, son las siguientes:

¿Qué supuestos teóricos asumir, a partir de la revisión y búsqueda bibliográfica?

¿Cuál es el estado actual que presenta la planeación estratégica en la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos?

¿Cuál herramienta utilizar para implementar acciones encaminadas al control de gestión en la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos?

A partir de lo anterior, se trazan el siguiente objetivo general y otros específicos como guías en la solución del problema de investigación.

Objetivo general:

Contribuir al logro de los objetivos estratégicos planteados en la ABTT Cienfuegos a partir del uso de herramientas propias del control de gestión.

Objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación aportando desde la praxis los principales resultados que en el sector empresarial y en particular en el tabacalero existe en Cuba sobre la utilización del balance scorecard y el cuadro de mando integral.
2. Evaluar la situación actual de la organización objeto de estudio, en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores.
3. Aplicar procedimiento para el control de gestión en la ABTTC

Justificación de la investigación.

Es conveniente para la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos, dado a la necesidad de alineación estratégica que se desea alcanzar y la integración entre los niveles estratégicos y operativos. Tiene una clara implementación práctica fundamentada en el hecho del salto cualitativo que representa para la gestión de la empresa, implementar una probada herramienta que permita la integración entre los niveles estratégicos y operativos, dotando a todos los trabajadores, en su propio proceso de desarrollo e implementación, de una interpretación tangible de la visión y la estrategia de la empresa. Es posible y viable alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, porque se dispone de los recursos materiales, humanos y financieros, se cuenta y se puede obtener racionalmente la información necesaria para llevar a cabo la investigación y no se requiere de inversiones para su realización.

El presente trabajo queda estructurado de la siguiente forma:

En el **Capítulo I**, se abordan los fundamentos teóricos tomando como soporte la literatura científica existente, lo que posibilita un mejor entendimiento del tema en cuestión.

En el **Capítulo II**, se exponen el procedimiento seleccionado para la integración de herramientas de control de gestión.

En el **capítulo III**, se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado. Se describe el proceso de aplicación y los resultados en cada caso, concluyendo con las variables de acción que permiten desarrollar los planes operativos para su ejecución.

Conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la **bibliografía** consultada y finalmente, un grupo de **anexos** como complemento de los resultados expuestos.

CAPITULO I: Fundamentación teórica – referencial de la investigación.

Este capítulo tiene como objetivo mostrar el resultado del estudio de la planeación estratégica, el Control de Gestión y sus principales instrumentos, así como los procedimientos para la confección del Cuadro de Mando Integral como principal instrumento en las nuevas tendencias de la administración.

En el hilo conductor de la **Figura 1.1** se muestra la estrategia seguida para la construcción de este marco teórico referencial, donde se realizó una intensa búsqueda bibliográfica en esta materia dando paso a interpretar el problema desde un plano teórico que conceptualice la problemática tratada en la investigación.

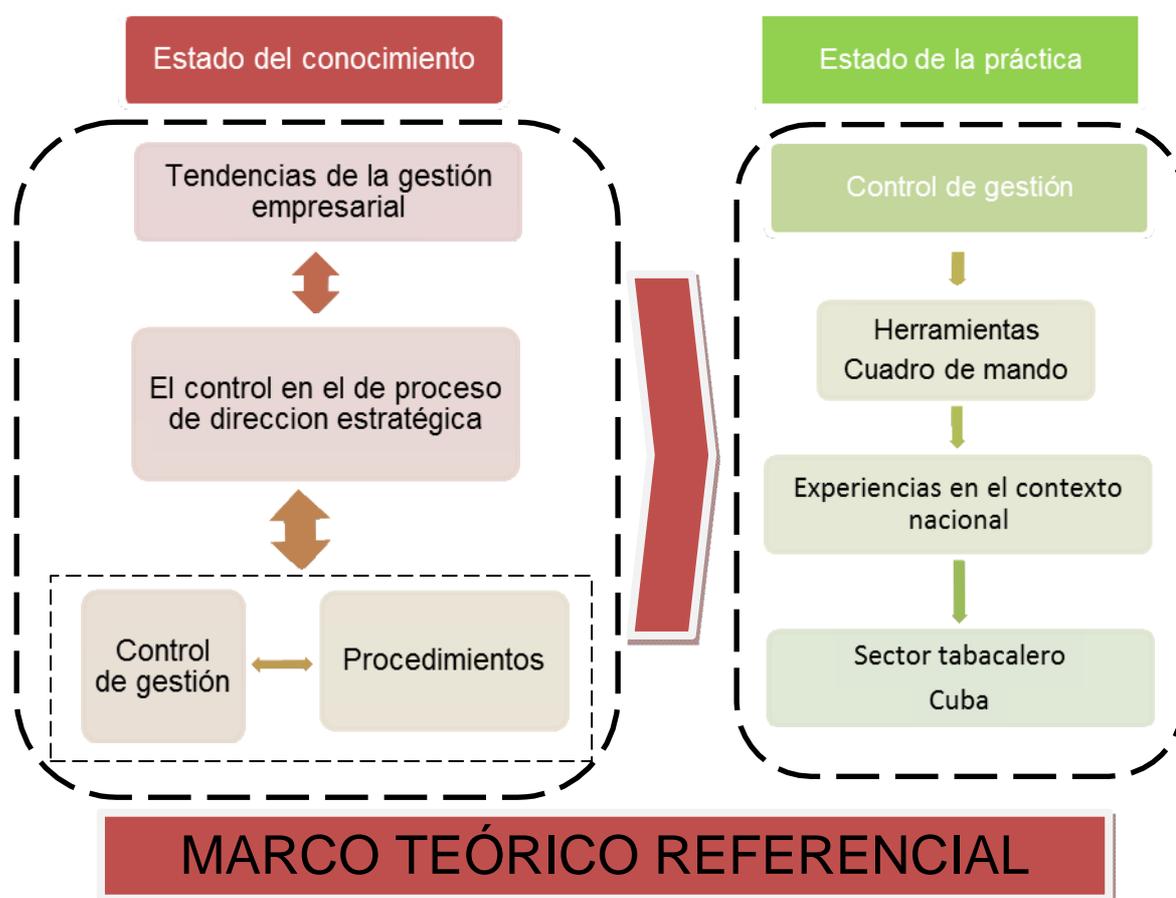


Figura 1.1 Hilo Conductor. **Fuente:** Elaboración Propia

1.1 Tendencias de la gestión empresarial actual

Hoy en día las empresas cambian a un ritmo acelerado, en términos de su gestión, pero en muchos de los casos no se toma el tiempo debido para analizar y profundizar los impactos de estos cambios que en conjunto con la velocidad que se presentan son uno de los factores más importantes y menos comprendidos por las empresas. Es importante este análisis para analizar qué es lo que ha llevado a que estas se originen,

las causas que lo originaron, y sus consecuencias. De esta forma es posible estar preparado para tomar decisiones futuras con un mejor respaldo.

Por siglos, organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad, como las organizaciones, los ejércitos y la iglesia católica, han presentado con éxitos una estructura funcional. Esto justifica la resistencia al cambio que se ha producido en la mayoría de las instituciones a la hora de la implementación de la gestión por procesos.

No obstante, el desarrollo tecnológico, así como el ambiente dinámico y competitivo en el que se encuentran enmarcadas las empresas hoy día, exige más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta que permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, para el logro de la efectividad empresarial.

Se define a los procesos como una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, (incluso con la participación de varios grupos o departamentos), con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (clientes externos o internos que lo solicitan) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). (Nogueira Rivera, 2002)

De este modo la gestión por procesos queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad.

Innumerables son las metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los “procesos”, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM (Modelo de Excelencia Empresarial Europeo), el BSC (Balanced Scorecard), la mejora continua, las Normas ISO, el

Benchmarking, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, etcétera (**Figura 1.2**). Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque de procesos” a la horade concebir una empresa exitosa.(García Azcanio, Medin León, Nogueira Rivera, & Quintana Tápanes, 2006)

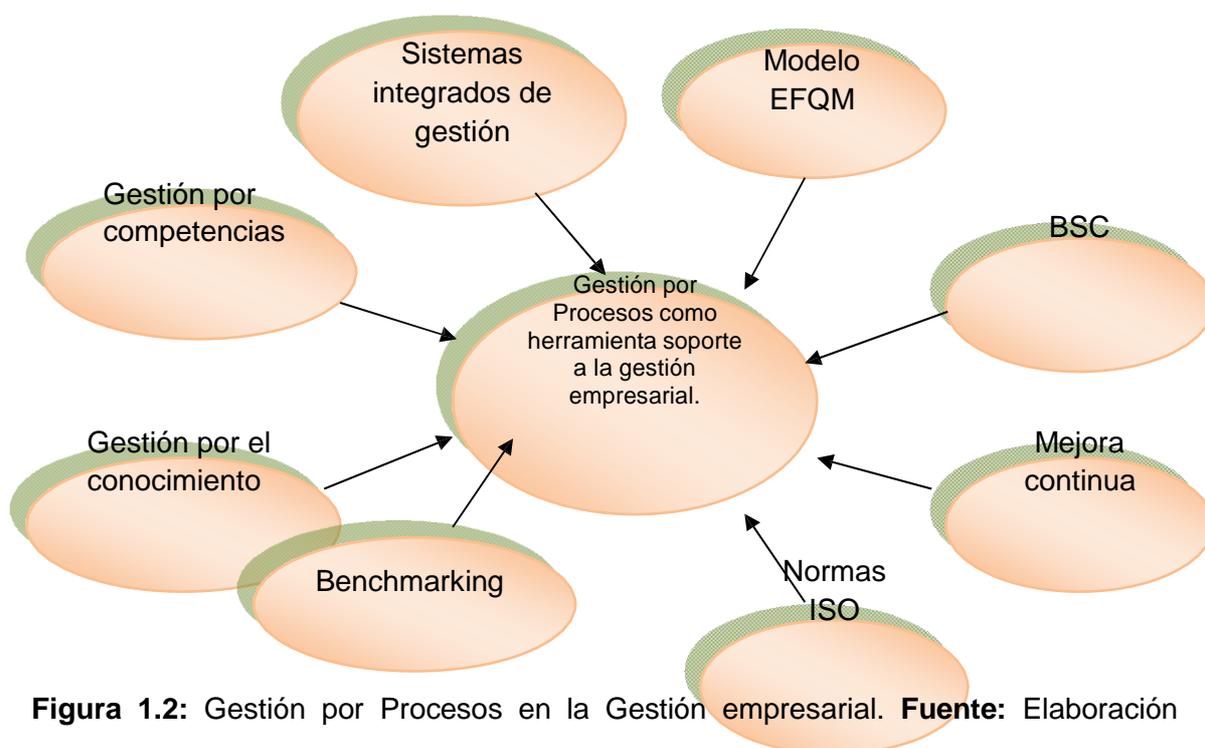


Figura 1.2: Gestión por Procesos en la Gestión empresarial. **Fuente:** Elaboración propia.

Tomar como tal el concepto de gestión empresarial, es definir la forma en las que las actividades de las organizaciones logran el aumento de la productividad y competitividad, y cumplir con los objetivos establecidos, esto a través de la aplicación de las cuatro fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Actualmente el enfoque de las empresas debe estar dirigido hacia comprender los siguientes factores de constantes cambios:

Cualquier tipo de estrategia formulada y establecida en el pasado, en situaciones diferentes a la actuales no se puede adecuar o perjudicial ante la situación actual.

Las estrategias que se formulen en el presente no pueden ser formuladas de la misma forma en el futuro ya que no se consideran los cambios en el entorno empresarial del presente.

Con el transcurso de tiempo la aceleración del cambio aumenta en las empresas.

Es incorrecto tratar de predecir el futuro, pero si es posible estar alertas ante este.

Los métodos tradicionales que se utilizan actualmente no son adecuados para un futuro, estos deben actualizarse y estar prevenidos ante los cambios.

Los principales cambios que ha sufrido la gestión empresarial se pueden agrupar en tres aspectos los cuales son:

Evolución de las teorías sobre gestión empresarial por maduración de las teorías, conocimientos y diversas aportaciones del conocimiento.

El tipo de orientación a la cual está enfocada, en este aspecto es hacia el cliente, anteriormente estaba enfocada hacia la producción. Se puede decir que lo más importante es el cliente y funge como piedra estratégica para la empresa.

Los diversos cambios ante en entorno externo en el que se encuentra la empresa.

Es por esto que las empresas deben unir estos tres aspectos para un replanteamiento de la gestión en la cual haya una convergencia de conocimientos y considerar a la empresa como un sistema abierto y que se encuentra en relación con su entorno externo.

1.1.1 Orientación hacia el mercado y la satisfacción del cliente

Para la segunda mitad del siglo XX, uno de los principales problemas en las empresas es producir simplemente. Actualmente el tipo de mercado está cambiando y no todo lo que se produce se vende por lo que las empresas están ante una nueva panorámica. Ahora las empresas deben adecuar su producto a las necesidades del cliente, la calidad y el cumplimiento de los plazos y tiempos, algo que anteriormente no era contemplado, ya que solo se pensaba en producir, y la visión de las empresas era mejorar la eficiencia y la productividad.

Para resolver esta situación las empresas emplean la organización científica del trabajo, y solucionan todos los problemas aumentando la producción en forma significativa.

Cuando se pedía el apoyo de empresas consultoras, se enfocaban sus estudios para mejorar los métodos distribución en planta, organización de la producción, incentivos y valoración de los puestos de trabajo. En otras palabras, se implementaba las ideas de Taylor.

Hablando en el aspecto de la cultura organizacional, estaba de igual forma orientada hacia la producción, la cual actualmente es ineficiente; ya que el exceso de oferta, la competencia y mayores exigencias de los clientes han modificado el escenario y las reglas del juego.

Actualmente los principales problemas de gestión empresarial son muchos más complejos y los estilos de mando difíciles. Por lo que la empresa debe ser capaz de establecer su cadena de valor tomando en consideración a su cliente y sus actividades. Esto es poder establecer una cadena de valor que se única para ambos y que sea sostenible con el paso de tiempo de manera que atraiga y mantenga a su cliente.(García Azcanio et al., 2006)

En estos términos se puede decir que la satisfacción y la fidelización de los clientes es algo que no se puede dejar a un lado, y el clave de éxito de las empresas. Se concluye que:

Un cliente insatisfecho emplea el término “boca a boca” al menos comenta con 11 personas el desagrado hacia cierto producto o servicio.

Cuesta 5 veces más atraer a un nuevo cliente que conservar al que ya se tiene. Reduciendo en un 5% los clientes que ya no lo son (dejan de ser clientes) los beneficios aumentarían dentro de un 70% y 30%.

El término innovación es fundamental para la empresa.

Hoy en día el ciclo de vida de los productos se ha reducido, lo que se conoce como la etapa de maduración y declive son ahora muy cortas, así que los productos o servicios comienza a dejar utilidades rápidamente.

Para poder formular una estrategia empresarial correcta se debe tomar al cliente como pieza fundamental. Ya que la mayoría de las empresas orientan su estrategia hacia el mercado de forma global mas no al conocimiento suficiente de las necesidades del cliente, en la que se podría adecuar la forma adecuada de enfocar la estrategia.

Otra barrera son los canales de distribución ya que en muchos de los casos impiden el contacto directo con el cliente. Este tipo de problema es muy común cuando las empresas tienen estandarización en los procesos de distribución ya que los conocimientos de las necesidades específicas del cliente no son estudiados.

Las nuevas tendencias de la gestión empresarial están enfocadas hacia desarrollar posiciones de valor al cliente, en las que este se pueda mantener para la empresa. Este enfoque contempla pasar de productos estandarizados a pasar a integrar productos a la cadena de valor del cliente. De esta forma las nuevas tendencias están enfocadas a desarrollar productos más servicio, en el que se reduzcan los costos al cliente mejoren los beneficios y de esta forma desarrollar una estrategia competitiva para la empresa.(Sánchez García, 2015)

La nueva tendencia adoptada por las empresas es la conocida “extended Enterprise” esto es un conjunto formado por el cliente, a la empresa, los proveedores en la que no tan solo se contempla la cadena de valor de la empresa sino todo el sistema de valor.

1.2. El control en el proceso de dirección estratégica

Numerosos autores han reflexionado y escrito sobre el proceso de administración; sin embargo, su contenido, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol en su obra “Administración Industrial y General”, publicada en 1916, lo definiera como: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”, actividades que están presentes en, prácticamente, todas las organizaciones, siendo el control, el elemento regulador de la gestión empresarial.

Por otra parte, se realizó un análisis de las definiciones de administración, puntos de vista y enfoques de diversos autores (Burbidge 1979; Companys Pascual, 1989; De Miguel Fernández, 1991; Ivancevich, 1997; Menguzato, 1998) entre otros, sobre las funciones de la administración del cual se puede concluir que:

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

Se identifican las funciones básicas de planificar, organizar y controlar. La primera, determina los resultados que ha de lograr la organización; la segunda, especifica cómo se lograrán los resultados planificados y el

control, comprueba si se han logrado o no los resultados. Estas funciones básicas se vinculan entre sí mediante la función de liderar (Ivancevich 1997).

Es posible apreciar una evolución en la forma de ejecutar el proceso de administración: de autoritaria a participativa. Destacándose hoy la necesidad del papel activo y participativo del hombre. (Ishikawa, 1988; Cuesta Santos, 2000).

Vincular la administración con el proceso de toma de decisiones y la dirección de los miembros de la organización hacia los objetivos marcados (Jordán, 1996), en los tres niveles de la gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo (Gaither & Frazier, 2000)

Las tendencias actuales enfatizan en dar bienestar a los empleados, considerando la formación y motivación como elementos clave de este proceso (Deming W., 1989). De igual forma se hace hincapié en la orientación hacia el cliente y la necesidad de cambio para el éxito de la empresa (Ishikawa, 1988; Dueñas, 1989; Porter, 1990; Cuesta Santos, 2000; Hernández Pérez, 2000).

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

En consecuencia, para lograr una gestión eficaz, eficiente, efectiva y por tanto competitiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema y ocupar el lugar que realmente le corresponde, si se aspira a ser una empresa de clase mundial. Proporcionando información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización y reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

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

implementación y el control. Este último es el que garantiza el éxito de la organización en futuro.

1.3. Control de gestión, experiencias en Cuba

La incertidumbre entre la planificación y el control queda manifiesta en diagnósticos realizados en el sistema empresarial cubano (Comas Rodríguez, 2010; Comas Rodríguez & Casanova Reyes, 2010); coincidente con criterios internacionales, reflejados por Porporato & García (2011); las acciones ejecutadas no responden a una planificación estratégica sino a modelos tradicionales con peso en la gestión económico financiera.

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (Kaplan & Johnson, 2003; López Viñegla, 2003; Liviu, Sorina & Radu, 2008; Peters & Pfaff, 2008; Zapata Valencia, 2009; Inciarte & García, 2010; Esperanza Bohórquez, 2011; Martínez & López, 2011).

En el entorno actual, con los cambios constantes (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y de mercado), los directivos empresariales deben estar alertas a las perturbaciones. Es una necesidad que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la organización. A medida que las organizaciones se desenvuelven, necesitan obtener un mayor provecho de la información existente para lograr su desarrollo estratégico. (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera & Gutiérrez Morales, 2010; Tundidor Montes de Oca, Medina León, Nogueira Rivera, et al., 2010).

Los estudios realizados sobre control de gestión en Cuba coinciden en mencionar dos tendencias evolutivas: la tradicional y la moderna (Hernández Torres, 1998; Nogueira Rivera, 2002; Machado Noa, 2004; Nogueira Rivera, et al., 2004; Pérez Campaña, 2005; Soler González, 2009; Comas Rodríguez & Quesada Bernal, 2010; Hernández Nariño, 2010). El control de gestión tradicional presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el control de gestión moderno se fundamenta en la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión (Nogueira Rivera, 2004)

La evolución del control de gestión contribuye a que este se transforme en una función de apoyo y coordinación para pasar de su carácter reactivo al proactivo. No se habla de localizar errores o desviaciones sino de impedirlos antes de que ocurran. Por ello,

el control de gestión se convierte en una función de colaboración, responsable de evitar las alarmas a priori y de sugerir soluciones a implementar ante determinadas situaciones (Coma Rodríguez 2013; Nogueira Rivera, 2002)

La nueva figura del control de gestión requiere de personas totalmente involucradas en el negocio, polivalentes y preparadas en diversas áreas funcionales. Esta función, que puede ser interna o externa a las propias áreas de negocio, utiliza indicadores para su evaluación (Eguiguren Huerta, 2005; Montoya Sotelo, 2009).

El concepto de control de gestión es abordado en investigaciones precedentes por (Nogueira Rivera, 2002) y (Pérez Campaña, 2005); a su vez, (Nogueira Rivera, 2002) concreta el control de gestión moderno en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica (**Figura 1.3**).

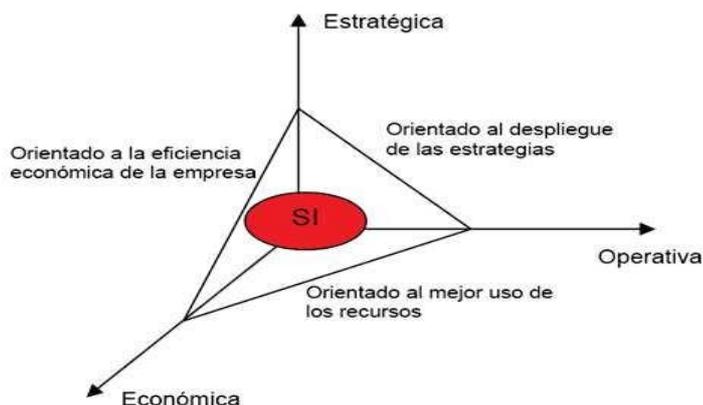


Figura 1.3: Dimensiones del control de gestión. **Fuente:** Nogueira Rivera (2002).

Dentro del control de gestión se destacan dos herramientas de amplia aplicación: el CMI (de ahora en adelante CMI) y la gestión por procesos (Nogueira Rivera, et al., 2004).

Herramientas de control de gestión. Tendencias

Existe una gran variedad, en número y tipos, de herramientas que son utilizadas por el control de gestión, coincidiendo en este trabajo con las aportadas por (Machado Noa, 2003) en su investigación:

- los planes a corto plazo,
- la contabilidad de costos,
- la gestión presupuestaria,
- los cuadros de control financiero, y

los cuadros del control de gestión, conocidos en la literatura actual por Cuadro de mando integral o Balance Scorecard.

En el **Anexo 1** se muestra un análisis más detallado de lo planteado anteriormente. De los instrumentos anteriormente detallados, el más eficiente en la actualidad es el Cuadro de mando integral, porque le permite a los directivos medir de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros. Aunque, manteniendo un cierto interés por los resultados financieros, el CMI revelaba claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y crea valor a largo plazo. Según sus creadores el concepto de CMI ha ido evolucionando, y ya en la actualidad ha pasado de ser de una herramienta de control a un nuevo enfoque de gestión estratégica.

1.4. El cuadro de mando integral (CMI)

El CMI surge hace veinte años con la aparición del primer artículo escrito por Robert Kaplan y David Norton en la Harvard Business Review nombrado “The Balanced Scorecard: measure that drive performance”, en febrero de 1992. Desde su aparición, los autores han escrito cinco libros, y un grupo de artículos, que marcan la evolución de esta herramienta estratégica y evidencian su carácter dinámico.

En su surgimiento, Kaplan y Norton proponen un sistema de medición de la actuación empresarial diferente, balanceado en cuatro perspectivas, que evita la parcialización hacia indicadores financieros, como ocurría en ideas similares que le anteceden, y con capacidad de medir los objetivos estratégicos. La primera propuesta busca un balance entre sus perspectivas con la estrategia de la organización y la visión empresarial.

Las cuatro perspectivas propuestas son:

Perspectiva financiera; los indicadores financieros son valiosos para evaluar la situación económica de las acciones realizadas. La situación financiera de una empresa indica si la estrategia puesta en práctica, influye positivamente en el desempeño organizacional.

Perspectiva del cliente; incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado y otros indicadores relacionados con la propuesta de valor al cliente.

Perspectiva de procesos internos; identifica los procesos críticos donde la organización debe ser excelente, tienen un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; identifica la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar y crecer a largo plazo. Es imposible que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos estratégicos si no buscan cómo incrementar sus capacidades para entregar un mayor valor a sus clientes.

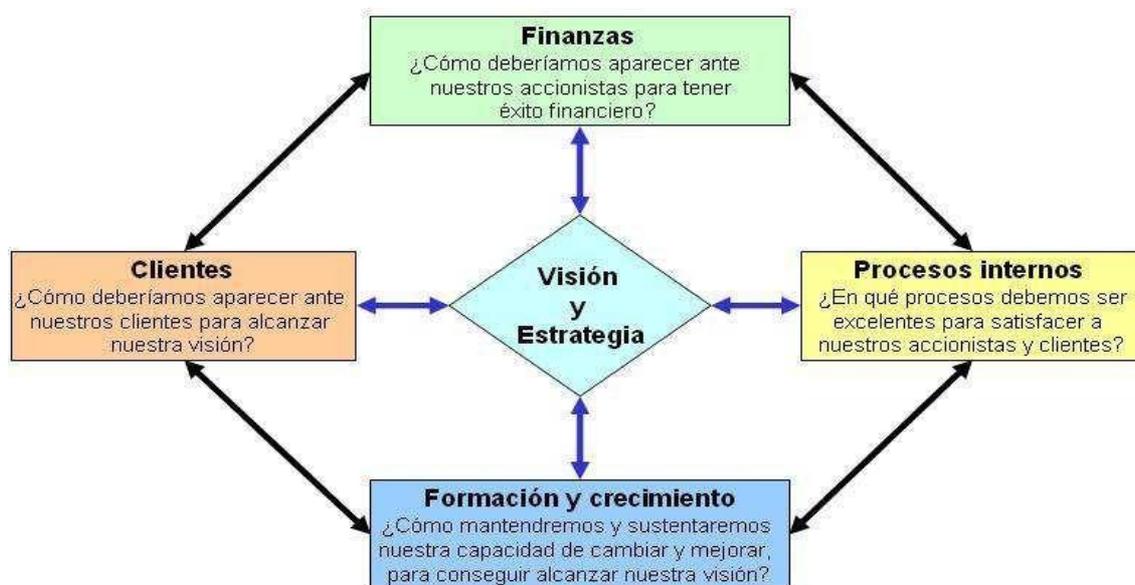


Figura 1.4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. **Fuente:**(Kaplan y Norton 2004).

En un segundo momento, se profundiza en los mapas estratégicos con el objetivo de representar, visual y lógicamente, el vínculo entre los objetivos estratégicos y los indicadores, en una cadena de relaciones de causa-efecto. El punto de partida no está en los indicadores para evaluar los objetivos estratégicos sino en la descripción visual de la estrategia a través del mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004; Kaplan & Norton, 2006).

Posteriormente, trabajan el alineamiento estratégico entre la dirección corporativa y las unidades estratégicas de negocios. En este momento proponen cómo diseñar mapas estratégicos y cuadros de mando integral desde la alta dirección hacia los niveles inferiores, alineados con la estrategia corporativa (Kaplan & Norton, 2006).

Por último, se propone el CMI en un modelo de gestión integrado, denominado *The Execution Premium*, que vincula la estrategia con las operaciones a través de la planificación, ejecución, control y retroalimentación (Kaplan & Norton, 2008).

En cuanto a su desarrollo futuro, existen limitaciones todavía que se deben afrontar y buscarle soluciones. Hoy, aunque es un instrumento útil para implementar estrategias ya definidas, presenta dificultades a la hora de validar y detectar la necesidad de un eventual cambio en ellas (Mederos Diaz, 2013). En la década de los 90', los Sistemas Basados en el Conocimiento vienen a jugar un papel importante para el proceso de toma de decisiones; pero los estudios realizados (**Anexo 2**) que involucran al CMI con esta herramienta, y otras similares, todavía son escasos (Alarcón Henríquez & Vera Garnica, 2015; Argüello Solano & Quesada López, 2015; Avila Rodríguez, 2012; Francés, 2006; Kaplan & Norton, 1999; Kaplan & Norton, 2004; Naranjo Gil, 2010; Nogueira Rivera, 2004; Rieche Vilches, 2012; Sánchez Herrera, 2013; Soler González, 2009; Suárez González, 2012)

Autores como:(Alonso Vázquez, Lau Rodríguez, & Lima Pérez, 2014; Alveiro Montoya, 2011; Argüello Solano & Quesada López, 2015; Coma Rodríguez 2013; Kaplan & Norton, 1999; Kaplan & Norton, 2004; Machado Noa, 2003; Naranjo Gil, 2010; Nogueira Rivera, 2004) consideran un grupo de limitaciones del CMI, que marcan posibles análisis futuros, como son:

La relación de las variables es unidireccional y no considera los efectos de la retroalimentación, existentes en los sistemas complejos.

No se considera la dimensión tiempo en sus análisis.

No detecta las necesidades de cambio eventuales en la estrategia.

No cuenta con mecanismos de validación, tanto de variables como de resultados, obtenidos en sus análisis.

Tiende a dejar a un lado los elementos del entorno que son tan importantes como las variables internas.

La implementación es operacionalmente compleja.

Las relaciones causales establecidas en el mapa estratégico no son evaluadas, ni monitoreadas.

En consecuencia, la elaboración del mapa estratégico resulta una de las actividades más complejas en la elaboración del CMI y requiere de un alto consumo de tiempo.

1.5. El mapa estratégico

Según (Kaplan & Norton 2000) la estrategia no puede ser cumplimentada si no es comprendida y no puede ser comprendida si no es descrita. La descripción de la estrategia es la principal función que cumple el mapa estratégico en el CMI.

El mapa estratégico describe la estrategia al mostrar las relaciones causales que existen entre sus objetivos estratégicos y contribuye a atenuar los desfases entre las causas y los efectos. Esta arquitectura es la clave para la creación del valor y garantizar una estrategia centrada e internamente consistente. (Kaplan & Norton, 2004; López, 2016)

La lógica de las relaciones causa-efecto indica que: si se trabaja en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y sistemas, se contribuye a tener procesos internos eficientes, traducidos a largo plazo en mayores beneficios al cliente, que permiten mejores resultados financieros en la organización y cumplir con la visión proyectada (Figura 1.5).



Figura 1.5. Lógica natural de las relaciones causa-efecto. **Fuente:** Comas Rodríguez 2013.

El CMI y el mapa estratégico, permiten una visión completa de la organización y junto al sistema de información, sirven de apoyo al control de gestión (Kaplan & Norton, 1999; Kaplan & Norton, 2004)

1.6. El Cuadro de Mando Integral en el sector tabacalero en Cuba.

Es válido señalar que un Cuadro de Mando Integral “es un traje a la medida” para las organizaciones ya que cada una es única y puede seguir su propio camino para construirlo, de manera que la eficacia de uno u otro sistema requiere que se tenga en cuenta el tipo de entidad, el sector al cual pertenece, sus características específicas y el contexto en el que se está desarrollando, tanto en el entorno interno como externo; y la estrategia, que se defina, es vital para poder alinear la organización con está.

El procedimiento elaborado y aplicado en la Empresa de Tabaco Torcido de Villa Clara (Rodríguez 2009) para el Sistema de Control de Gestión basado en el CMI, realizado en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní es un procedimiento que incorpora lo más actualizado en este medio, el cual se puede adaptar a cualquier entorno según sus características a través del CMI.

Debido a la importancia que tiene el Control de la Gestión en el sector tabacalero, en el año 2013 se aplica el procedimiento para diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en Cuadro de Mando Integral en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Comercialización de la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara (ETTVVC), en la cual se ejecuta el proceso clave de comercialización abarcando las actividades referidas a la compra-venta de materias primas, materiales e insumos, así como la venta directo al cliente, considerando las condiciones técnicas-organizativas y socioeconómicas, así como su cultura organizacional y entorno, creando un ambiente más provechoso para el cumplimiento de su estrategia (Mederos Díaz, 2013).

Sin otras referencias encontradas sobre el tema en particular aplicadas al sector tabacalero los procedimientos Rodríguez (2009) y Mederos Díaz (2013) se presentan de manera muy general, enmarcados a un proceso en específico y dirigido a Unidades Empresariales de Base.

Tomando en cuenta que en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se plantea la necesidad de transformar en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control la gestión empresarial cubana, se hacen cada vez más necesaria la implementación de adecuados sistemas y/o herramientas de gestión que garanticen un salto definitivo hacia una empresa cubana eficiente y competitiva, por tal razón en el año 2017 en la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos se realizan en el marco de los programas de superación de la

empresa un grupo de estudios relacionados con diversas áreas y procesos de la empresa, aportando importantes resultados, como se muestra a continuación:

Mejora del Sistema de Gestión de La Calidad, con el objetivo de diseñar y aplicar un plan de acción, para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en el tránsito hacia la NC ISO 9001:2015. (Puentes Andreu, 2017)

Diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para diseñar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo a partir de los principios y requisitos que establece la NC 18001:2015 que auxilie la preservación de la salud de cada uno de sus trabajadores. (López Rodríguez, 2017).

Utilización del Balanced Scorecard en el planteamiento estratégico, encaminado a implementar el Balanced Scorecard como modelo de dirección estratégica que propicie la integración de los diferentes sistemas de gestión y esté soportado por herramientas informáticas. (Sánchez Ruíz, 2017).

Propuesta de un marco estratégico para planear la producción en la UEB Tabaco Torcido Castillo de Jagua con una filosofía de manufactura esbelta. (López Calaña, 2017)

El estudio de Sánchez Ruiz (2017) se presenta con algunas limitaciones como: no se realiza un análisis estratégico que permita evaluar el entorno de negocio dentro del cual opera la empresa y el estudio interno de la propia empresa; no quedan claramente definidos los responsables para las variables¹ por lo que tampoco para los indicadores asociados a cada una; no se analizan las principales desviaciones que afectan el cumplimiento de la estrategia, que hasta ese momento en la empresa se venía trabajando; no comprueba el alineamiento estratégico entre los objetivos estratégicos y los procesos, finalmente este estudio no deja claro cuáles son las acciones para el seguimiento y control se debían realizar en la empresa. De esta manera, el estudio plantea como una de sus recomendaciones la necesidad de continuar profundizando en el tema con el fin de lograr la integración de los resultados, que en el resto de las investigaciones precedentes se reflejan, sin que hasta el momento se hayan establecido otras acciones en este sentido.

¹ Considerando que están se pueden asumir como las principales áreas críticas para la mejora, lo cual no queda explícitamente expuesto en el trabajo.

Conclusiones parciales Capítulo I

1. En los momentos actuales, dadas las características del entorno y la competitividad de las empresas, se impone el Control de Gestión como enfoque moderno y proactivo, siendo este un tema ampliamente tratado y fundamentado por la literatura consultada expuesta en este capítulo.
2. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta flexible y aplicable en todo entorno, que apoyado de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, ofrece una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.
3. En Cuba el empleo del cuadro de mando integral en empresas del sector tabacalero aun es limitado; las experiencias en este sentido están relacionadas a solo dos empresas que en el país utilizan esta herramienta para el control de su gestión, de un total de cincuenta y una, desde este análisis resulta relevante la que además se presenta como continuidad en el tema en la Empresa Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos.

Capítulo II: Metodología de análisis

La investigación se desarrolla según la concepción general que se presenta en la **Figura 2.1**. En un primer momento, se analiza la propuesta de Sánchez Ruíz (2017), donde utilizando el Balanced Scorecard como modelo de integración estratégica propone un cuadro de mando con la intención a su vez de propiciar la integración de los diferentes sistemas de gestión. A partir de este resultado se continúa con el seguimiento y control del mismo con vista a la mejora continua desde la gestión en la empresa, así se utiliza el procedimiento seleccionado para el control de gestión y su aplicación en la empresa.

En este capítulo, en un segundo momento, se describe el procedimiento que permite la integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico apoyado en un sistema de información que contribuye a evaluar la eficiencia y la eficacia en el sistema empresarial. Este procedimiento propuesto por Comas Rodríguez (2013) ha sido aplicado en varias organizaciones cubanas como: la Sucursal CIMEX y la Comercializadora del SIME DIVEP ambas de la provincia de Sancti Spiritus, siendo de criterio del autor que puede ser también aplicado a cualquier tipo de organización que así lo desee.

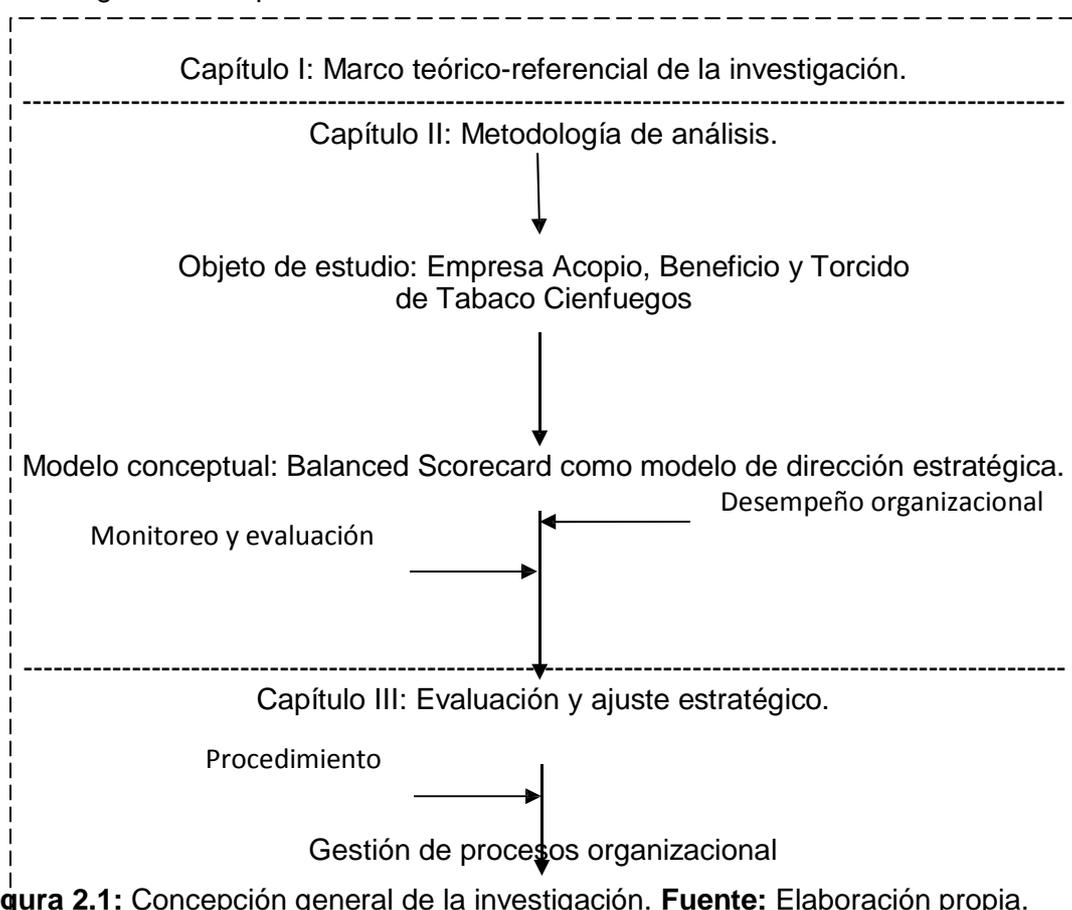


Figura 2.1: Concepción general de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

2.1. Análisis del modelo de dirección estratégica planteado para el control de gestión en la empresa en el año 2017.

El estudio implementa el procedimiento propuesto por Soler (2009). El objetivo de esta guía es establecer los pasos necesarios para implementar el CMI en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Cienfuegos. La guía es flexible de acuerdo con las características de la empresa cubana y tiene la particularidad de estar vinculada a las actividades de comunicación y control mediante las herramientas informáticas normalizadas que se adaptan a las particularidades empresariales.

Uno de los primeros pasos de dicho procedimiento fue el estudio y caracterización de la empresa, sin embargo además una caracterización general de la empresa no se llega al análisis estratégico de la misma en cuanto al entorno interno y externo a la misma; a partir de los riesgos existentes en la organización² se definen las variables que con mayor importancia deben ser atendidas estratégicamente por la dirección de la empresa, resultando:

Dirección Estratégica (1)	Control Interno (7)
Nivel Cultural (10)	Exportación Tabaco (6)
Gestión de Calidad (2)	Beneficio del Tabaco (12)

Luego de un año de estos resultados y como parte del seguimiento y control que la empresa desea tener sobre el tema se plantea el presente estudio.

Como se abordó en el anterior capítulo, existen diversos autores que proponen diferentes procedimientos para el control de gestión sin embargo, se decide aplicar la propuesta del Comas Rodríguez (2013) pues aporta el realismo de sus experiencias en Cuba, además de que el desarrollo del mismo se ajusta al funcionamiento de la empresa, permite evaluar el alineamiento estratégico y aporta una visión proactiva propia de la tendencia moderna del control de gestión.

2.2. Metodología

La aplicación del procedimiento que integra herramientas de control de gestión con un enfoque de procesos exige que se deba cumplir con lo siguiente (premisas)³:

Apreciar en la organización la necesidad del **cambio** y el compromiso con la **aplicación de los resultados**.

² Los riesgos se encontraban identificados con anterioridad por la propia empresa.

³ Estas deben ser evaluadas según lista de chequeo propuesta por el autor.

Que exista la **formación del personal** implicado en las transformaciones culturales a desarrollar.

La **dirección estratégica** como filosofía asumida por la alta dirección.

Un **clima organizacional** que contribuya al **trabajo en equipo**, un ambiente de aprendizaje permanente y acceso a la información.

Contar con **tecnologías de la información y las comunicaciones** que sustenten el sistema de información.

La base de información sean **datos limpios y fiables**.

En la **Figura 2.2** se muestra el procedimiento seleccionado el cual consta de tres etapas que incluyen: el diagnóstico organizacional, la definición o redefinición de la estrategia empresarial y la definición de los procesos, el despliegue del cuadro de mando integral (CMI), y su implementación y control.

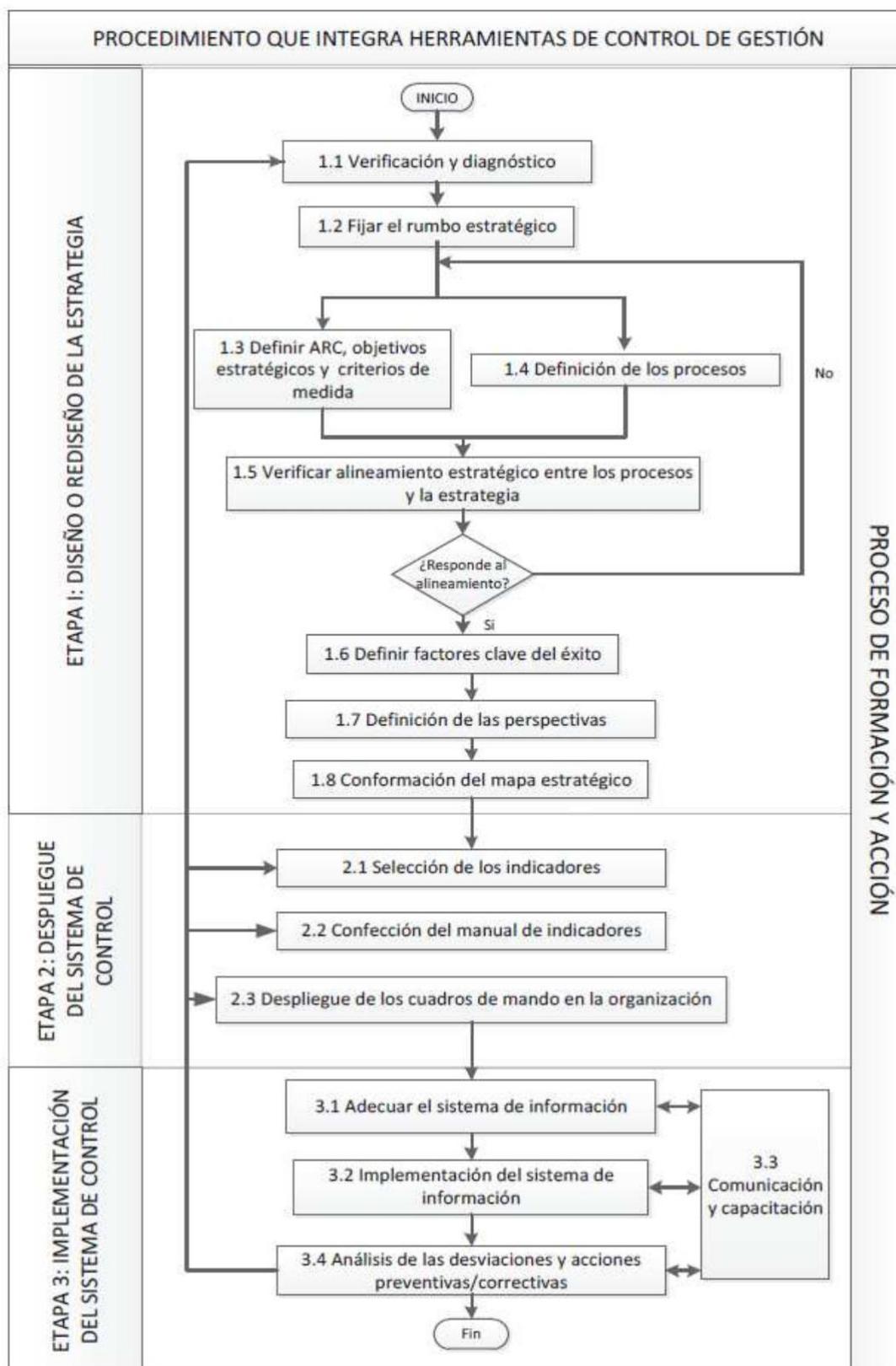


Figura 2.2: Procedimiento que integra herramientas del control de gestión. **Fuente:** Comas Rodríguez (2013).

Etapa I. Diseño o rediseño de la estrategia

Como primer paso, este autor reconoce la importancia del **diagnóstico estratégico** de la organización donde participe activamente la dirección. Para ello recomienda la conformación de un equipo de trabajo (entre seis y doce personas). Para obtener los resultados del diagnóstico estratégico se propone un análisis DAFO.

A partir de los resultados de este diagnóstico, es necesario **fijar el rumbo estratégico** de la organización, con todas sus variables de salida: misión, visión, valores, estrategias, objetivos y políticas.

Se **identifican las áreas de resultados claves (ARC)**. Para cada ARC se definen los objetivos estratégicos, cada objetivo estratégico debe contar con sus criterios de medidas para evaluar su cumplimiento.

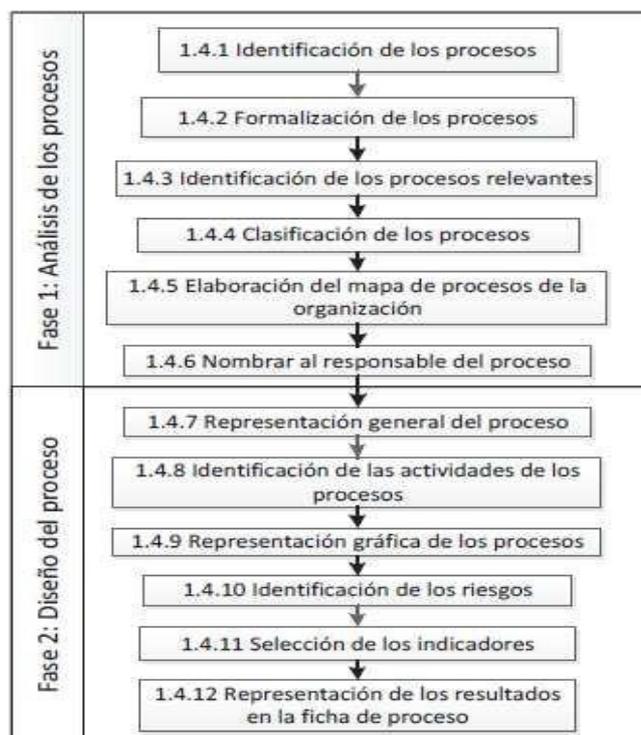


Figura 2.3: Procedimiento específico para la definición de procesos. **Fuente:** Comas Rodríguez. (2013).

Como parte de esta etapa el autor plantea en el paso 1.4 la definición de los procesos, proponiendo para ello el procedimiento específico de la **Figura 2.3**. Como resultados de este paso están:

El mapa que integra los procesos de la empresa, clasificados en: estratégicos, operativos y de apoyo y su interrelación.

Un diagrama de cada proceso que muestra una explicación detallada de cada una de las actividades del proceso y quién lo hace.

Una ficha para cada proceso, que representa un soporte informativo de las características relevantes para el control de todas las actividades: responsable, objetivos, descripción, recursos necesarios, documentación, procesos con los cuales se relaciona, principales riesgos e indicadores para evaluar su eficacia.

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia e identificados los procesos de la organización Comas Rodríguez (2013) plantea evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos, reconociendo en ello una de las mayores debilidades en las organizaciones y en la que otros autores cubanos también coinciden como Morales Cartaya (2009).

Para evaluar la relación el autor propone los siguientes pasos:

Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Se evalúa el impacto de los procesos en los objetivos estratégicos con la evaluación de 1 (bajo) a 10 (alto) puntos.

Calcular el peso relativo de los objetivos estratégicos y los procesos. Para el cálculo de los pesos relativos se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas (AHP).

Calcular el índice de alineamiento de los objetivos estratégicos a través de la *Ecuación 1*.

$$I_{ao} = \sum_{k=0}^n (\overline{OE}_k * \omega o_k) \quad (1)$$

Dónde:

I_{ao}: índice de alineamiento estratégicos de los objetivos

\overline{OE}_k : Media de los impactos de los procesos en el objetivo estratégico k

ωo_k : Peso relativo del objetivo estratégico k.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

Calcular el índice de alineamiento de los procesos a través de la *Ecuación 2*.

$$I_{pr} = \sum_{k=1}^m (PR_k * \omega p_k) \quad (2)$$

I_{pr} : índice de alineamiento estratégicos de los procesos

PR_k : Media de los impactos de los procesos k en el objetivo estratégico.

ωp_k : Peso relativo del proceso k.

m: cantidad de procesos.

El autor propone evaluar la posición de los objetivos estratégicos y los procesos en la matriz de impacto procesos/objetivos estratégicos. (**Figura 2.4**). En caso de ubicarse en el cuadrante superior derecho existe alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos. En caso de ubicarse en el cuadrante superior izquierdo los objetivos estratégicos de mayor peso no son impactados por los procesos. En caso del cuadrante inferior izquierdo indica que los procesos de mayor peso no impactan en los objetivos estratégicos. En el cuadrante inferior izquierdo es necesario el rediseño de la estrategia y los procesos porque no hay alineamiento.

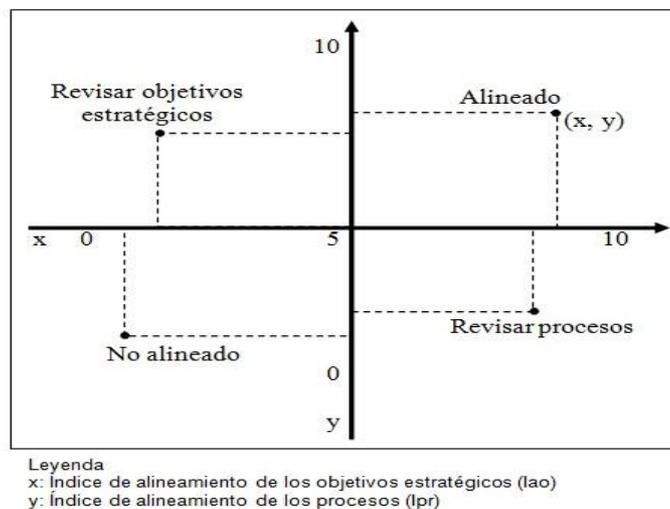


Figura 2.4: Matriz de impacto procesos/objetivos estratégicos. **Fuente:** Comas Rodríguez. (2013).

Para finalizar la fase Comas Rodríguez (2013) propone, definir los factores claves del éxito (FCE) que se identifican para concentrar los esfuerzos y recursos de la organización en ellos, las perspectivas y confeccionar el mapa estratégico.

Etapa II. Despliegue del sistema de control

El autor propone luego de definido el rumbo estratégico, se despliega el CMI como herramienta de control de gestión, mediante la cual se puede: medir y evaluar la gestión empresarial; tener una visión global de la organización, y apoyar el proceso de toma de decisiones, se conjugan los indicadores financieros y no financieros en diferentes perspectivas a través de las cuales es posible analizar la empresa en su conjunto.

Kaplan y Norton propusieron en la confección del CMI la utilización de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Se comenzó a trabajar en el montaje de las perspectivas desde estas cuatro propuestas.

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

Para comenzar a confeccionar el mapa estratégico se asocian los objetivos estratégicos (OE) o factores claves de éxito a las perspectivas seleccionadas. Se crea una matriz donde por las filas y las columnas se insertan los OE o FCE ordenados por las cuatro perspectivas y se impacta cada uno con el resto en la búsqueda de las relaciones causales que existen entre ellos.

En un lienzo se dibujan los OE o FCE y se relacionan a partir de las relaciones preestablecidas en la matriz. Al dibujarse la primera variante del mapa estratégico es posible visualizar aquellos nexos que resultan secundarios y se detectan los posibles errores existentes en la operacionalización de la estrategia definida. Después de depurar el mapa inicial se mejora la configuración del gráfico propuesto y queda establecido el mapa estratégico final de la organización.

Para el autor el CMI se fundamenta en la filosofía "...si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". Claramente, algunas operaciones (beneficios, ventas, etcétera) son más fáciles de medir que otras (habilidades de los trabajadores, imagen, etcétera); sin embargo, no por ello debe ser excluidas del CMI, en todo caso puede quedar como "pendiente a desarrollar", pues casi siempre existe un indicador, aunque no sea perfecto. En la presente investigación se propone la evaluación de los indicadores en el CMI en tres valores bien (verde), regular (amarillo) y mal (rojo).

Un excelente CMI deberá poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efectos) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de sí la estrategia se propone en práctica con éxito.

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

Por último, se confecciona un manual que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas, el cual debe incluir la información de los indicadores a tener en cuenta: perspectiva, FCE, vínculo con procesos, vínculo con objetivos estratégicos, código del indicador, objetivo del indicador, forma de cálculo, unidad de medida, periodicidad, niveles de referencia, metas concebidas, mejoramiento histórico del indicador (para establecer tendencias), mejor valor logrado para dicho indicador, fecha de entrada al CMI, fecha de salida del CMI y responsable

Etapa III. Implementación y control

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

Un sistema de información para ejecutivos permite presentar la información en forma rápida y sencilla y, usualmente, posee las características siguientes:

Tienen los indicadores relevantes.

Admiten la condensación de la información y su investigación.

Hay señales de alarma (semáforos) que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.

Posibilitan la visualización gráfica.

Presentan información interna y externa.

La conformación de los cuadros de mando de los directivos se debe conformar en cascada. Cada responsable de un indicador actualiza sus datos y con ellos se confecciona el cuadro de mando de cada unidad estratégica de negocios y cada gerencia funcional. De todos los indicadores seleccionados en la empresa, se escogen aquellos que son de interés de la alta dirección y con ellos se conforma su cuadro de mando.

El CMI, aunque, normalmente, va dirigido a la dirección de la unidad de negocios donde se implemente, debe ser compartido con todos los trabajadores de la organización. En consecuencia, su elaboración implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal, pues todas las etapas representan un proceso educativo muy valioso para todos los niveles.

La función de control consiste en la medición del progreso y su comparación con el resultado esperado para que, en caso de que difieran, se tomen las acciones necesarias. Si existieran desviaciones con respecto a las metas establecidas para algún indicador, la dirección debe reunirse con los responsables de los indicadores y tomar las acciones pertinentes para el cumplimiento de los valores fijados.

Conclusiones parciales Capítulo II:

1. Como parte del seguimiento y control a los resultados obtenidos en Sánchez Ruíz, 2017) se expone la necesidad de perfeccionar el modelo de dirección estratégica que en este trabajo se utilizó a partir de considerar el Balanced Scorecard y en particular el cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión. El diagnóstico y diseño estratégico como la base de los principales factores a considerar, desde este enfoque (mapa estratégico y el cuadro de mando integral) no fueron lo suficientemente desarrollados como para fundamentar las propuestas a las que se llega.
2. El procedimiento seleccionado garantiza el enfoque proactivo del control de gestión en las organizaciones del sistema empresarial cubano, permitiendo a partir de los sistemas que componen la empresa una evolución integral del estado actual, para definir el camino a seguir guiado por objetivos estratégicos alineados con los procesos.

CAPITULO III: Evaluación y ajuste estratégico desde el control de gestión.

Etapa 1. Diseño o rediseño de la estrategia

En esta etapa se asume un rediseño de la estrategia a partir de los resultados obtenidos en el estudio de Sánchez Ruiz (2017), pues se hace necesario consolidar aspectos que quedan sin resolver, partiendo de que en dicha investigación no se realiza un análisis estratégico que permita evaluar el entorno de negocio dentro del cual opera la empresa y el estudio interno de la propia empresa, no se establecen responsables para cada indicador, ni se analizan las principales desviaciones que afectan el cumplimiento de la estrategia.

En consecuencia, a continuación, se exponen los resultados de la aplicación en la empresa del procedimiento seleccionado, Comas Rodríguez (2013), como parte del seguimiento y control que se desea tener sobre el tema en la empresa.

Paso 1.1 Verificación y diagnóstico

Según la lista de chequeo del **Anexo 3** se observó que todas las premisas están evaluadas de bien, suficiente y aceptable, por lo que continúa la implementación del procedimiento.

Las premisas de compromiso con el cambio y el proceso de dirección estratégica se evalúan de aceptable; se llama la atención sobre este resultado en el que teniendo como antecedentes el trabajo de Sánchez Ruiz (2017) donde se trabajó en implementar el Balanced Scorecard como modelo de dirección estratégica que propicie la integración de los diferentes sistemas de gestión; de forma general se considera que sí existe dominio por parte de la mayoría de los directivos del proceso de dirección estratégica, cuando se enfoca este requisito hacia el dominio de los sistemas de gestión, (análisis de herramienta y el uso de sus resultados) el comportamiento no es el mismo, se puede considerar bajo, lo que evidencia la necesidad de continuar profundizando en el tema y la importancia del presente trabajo como la continuidad de este estudio.

No.	Premisas	Cumplimiento inicial
1	Compromiso con el cambio	Aceptable
2	La formación del personal implicado	Aceptable
3	El proceso de dirección estratégica	Aceptable
4	El clima organizacional y trabajo en equipo	Suficiente
5	El acceso a la información y a las TIC	Bien
6	La información parte de los datos limpios y fiables	Bien

Conformación del equipo de trabajo y la planificación del proyecto

Se conformó un equipo de trabajo y su nivel de experticidad se valoró por la metodología propuesta por **Hurtado de Mendoza Fernández (2003)**. El equipo quedó conformado por ocho compañeros (**Tabla 3.1**).

Tabla 3.1: Miembros del equipo de trabajo de ABTT Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

No	Cargo	Años de experiencia		
		Profesional	Dirección	Empresa
1	Director General	33	32	18
2	Director Adjunto	33	16	16
3	Directora Contabilidad y Finanzas	21	6	14
4	Directora Capital Humano	29	25	35
5	Directora Tecnología y Desarrollo	30	2	7
6	Contador "B" Especialista Principal	8	-	6
7	Especialista Principal Recursos Humanos	34	-	6
8	Especialista Principal Informática	11	-	10

Caracterización estratégica de la organización y definición de los sistemas para el diagnóstico estratégico.

La Empresa Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco de Cienfuegos, con sede en la avenida 60 # 3104 % 31 y 33, Cienfuegos perteneciente al Grupo Empresarial TABACUBA, está compuesta por cinco Unidades Empresariales de Base (UEB) de Torcido, una UEB de Escogida de Tabaco Tapado, una UEB de Aseguramiento y Comercialización, una UEB Centro Beneficio de Capa y la Dirección General de la Empresa con un total de 1035 trabajadores de ellos 712 son mujeres para un 69 %, lo que sin dudas imprime una distinción particular a la empresa y a su gestión.

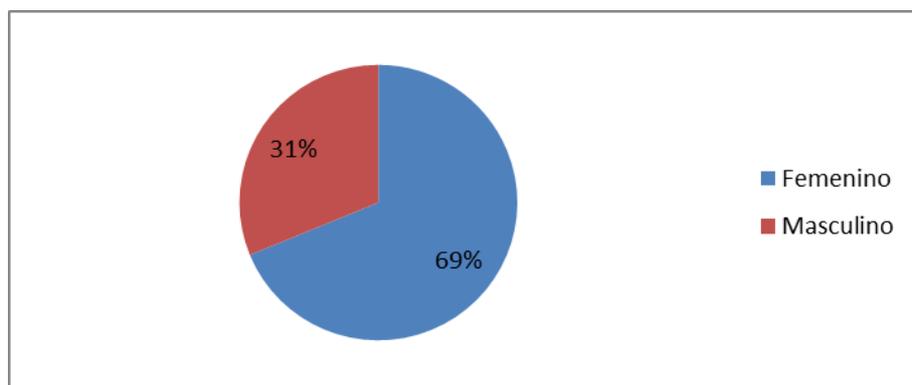


Figura 3.1: Distribución de trabajadores según género. **Fuente:** Elaboración propia.

La empresa está enfocada a posicionarse como una organización reconocida por el resultado efectivo de su gestión empresarial y la eficiencia de sus producciones.

Recursos Humanos

La fuerza de trabajo en la empresa objeto de estudio se distribuye en 753 operarios (76% son mujeres)⁴, 115 trabajadores de servicios, 142 técnicos, 9 administrativos y 16 dirigentes según muestra la **Figura 2.1**.

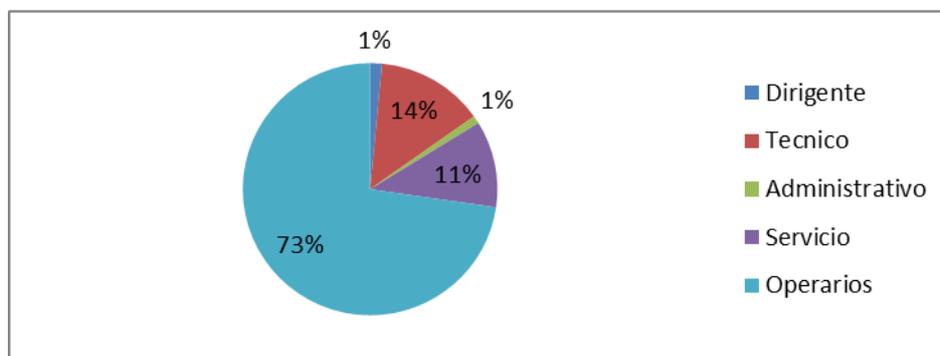


Figura 3.2: Distribución de la fuerza de trabajo según categoría ocupacional. **Fuente:** Elaboración propia.

La edad y el nivel de escolaridad de los trabajadores que laboran en la organización al cierre de abril de 2018 se presentan en las **Figuras 3.3 y 3.4** respectivamente, donde se puede resumir que la empresa cuenta con 402 trabajadores graduados de nivel medio para un 38 % y con 535 trabajadores comprendidos en los rangos de edades de 41 a 60 años que representan el 52 %de ellas 356 son mujeres que laboran en las áreas productivas y 136 en edad de retiro. La fuerza laboral joven se va ubicando en las áreas de regulación y control debido a que sus perfiles profesionales están dirigidos a las funciones administrativas, es por ello que se debe fomentar el reclutamiento y la capacitación de torcedores siendo este perfil de cargo uno de los que mayor impacto posee en la empresa.

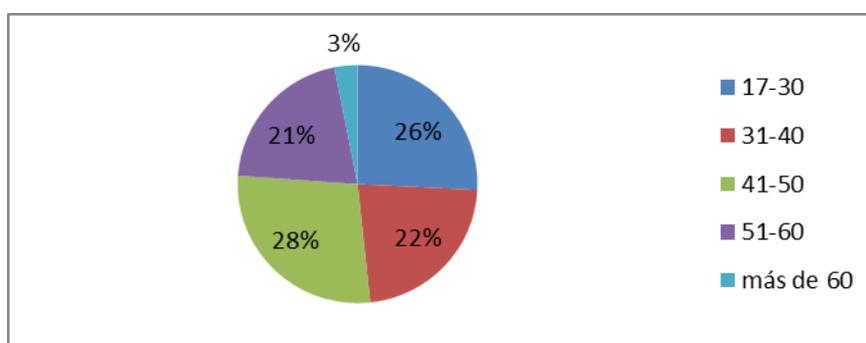


Figura 3.3: Edad de los trabajadores. **Fuente:** Elaboración Propia.

⁴Mujeres 543

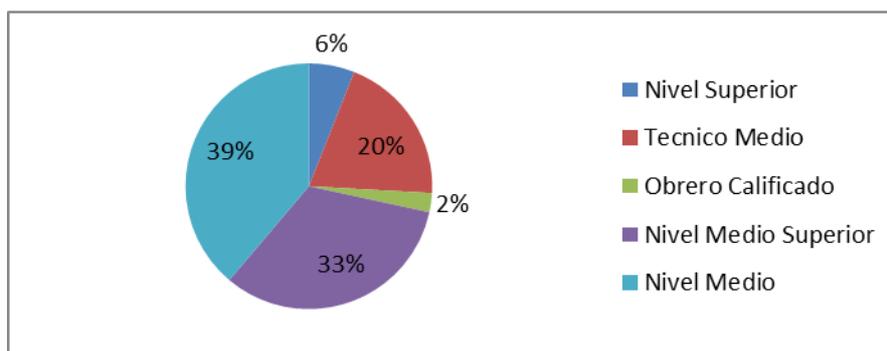


Figura 3.4: Nivel de escolaridad de los trabajadores. **Fuente:** Elaboración Propia.

La ABTT Cienfuegos cuenta con un sistema de estimulación en moneda nacional y en divisas, lo que contribuye a que los trabajadores se puedan sentir motivados.

El organigrama de la empresa se muestra en el **Anexo 4** y en el mismo se puede apreciar que la empresa cuenta con ocho Unidades Empresariales de Base (UEB) subordinadas a ella:

UEB Fábrica de Torcido Cumanayagua.

UEB Fábrica de Torcido Cienfuegos.

UEB Fábrica de Torcido Cruces.

UEB Fábrica de Torcido Lajas.

UEB Fábrica de Torcido Castillo de Jagua.

UEB Escogida de Tabaco Tapado.

UEB Aseguramiento y Comercialización.

UEB Centro de Beneficio de Capa

Factores Tecnológicos:

En las UEB la tecnología está obsoleta y en mal estado, ya que no se cuenta con todos los medios de trabajo y materiales necesarios para realizar la confección del tabaco (moldes, prensas, tablas de rolar, chavetas, determinadores de humedad). No obstante, se han modernizado las cámaras de frío para el almacenamiento y conservación del tabaco, se climatizaron los terminados para garantizar la humedad relativa necesaria para la manipulación del tabaco redondo, se ha mejorado la

infraestructura para garantizar un ambiente favorable⁵ en el que los trabajadores se sienten motivados para realizar su trabajo y cumplir con la misión de la empresa.

Factores Económicos:

Actualmente el mercado es seguro y amplio lo que representa una demanda muy alta, es decir la demanda han crecido considerablemente, por lo que Habanos S.A trata de adoptar sus acciones y estrategias para el aumento progresivo de un 3% anual de las ventas.

Tabla 3.2: Comportamiento de los principales indicadores de la empresa en el periodo comprendido 2015-2017. **Fuente:** Informes ABTT Cienfuegos

INDICADORES	U	2015			2016			2017		
		Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
DIRETIVOS										
Ventas Netas	MP	40864,5	45924,3	112	51284,5	52179,1	102	53560,6	47404,6	89
Ventas para la exportación.	MP	8825,6	7945,6	90	9597,9	8349,3	87	8958,7	7051,4	79
Utilidad o pérdida antes de Impuestos	MP	1342,8	779,2	58	1644,1	1255,0	76	1599,6	1423,3	89
LIMITES										
Gasto Salario/VAB	Cf.	0,6615	0,6605	100	0,6616	0,6607	100	0,6507	0,6436	99
Gasto Salario/Ventas	Cf.	0,2508	0,1977	79	0,1783	0,1651	93	0,1715	0,1668	97
Utilidad / VAB	Cf.	0,0866	0,0567	65	0,1190	0,0962	81	0,1133	0,1159	102
OTROS										
Ventas de Producción y Servicios	MP	39764,5	44644,6	112	51063,6	50313,0	99	53316,2	45731,8	86
Gasto /Peso de Ingreso.	Cf.	0,9679	0,9831	102	0,9681	0,9760	101	0,9703	0,9699	100
Valor Agregado	MP	15497	13748,2	89	13820,0	13039,7	94	14115,0	12283,4	87
Fondo de Salario Total	MP	10250,7	9081,2	89	9142,8	8615,6	94	9184,8	7906,0	86
Salario Medio Mensual	P	906	966	107	887	806	91	860	807	94
Promedio de trabajadores	U	1029	855	83	858	890	104	890	816	92
Productividad	Pesos	15060	16080	107	16107	14651	91	15860	15053	95
Gasto Material	MP	29015,6	35265,6	122	36342,8	37195,2	102	40239,6	34934,1	87

⁵Relacionado fundamentalmente con: mejora de techos, climatización de los locales, la pintura, la iluminación.

Como se observa (**Tabla 3.2**) en el periodo comprendido de 2015-2017 la ABTT Cienfuegos refleja un decrecimiento en las ventas netas de un año respecto al otro y dentro de ellas las ventas para la exportación representaron 894.2 MP menos que lo real alcanzado en igual periodo del 2015 y 1297.9 con alcanzado en el 2016 para un 89% y 84% de cumplimiento respectivamente y que se ve reflejado en la afectación que muestra en igual proporción porcentual el valor agregado bruto con 1464.8 MP y la utilidad antes de impuesto aun cuando crece en 644.1 MP con respecto al 2015.

Aun cuando se manifiesta esta situación los indicadores de la categoría trabajo y salario mantienen una relación de eficiencia favorable en cuanto al gasto de salario por peso de valor agregado bruto (Salario/VAB) como indicador limite a nivel de empresa y sus dependencias, lo cual no se logra por la vía intensiva de incremento de la producción si no que está influenciado por el no completamiento de la fuerza laboral evidenciado en el promedio de trabajadores y en la disminución del gasto de salario, lo que permite una correlación salario medio productividad favorable de un año respecto al otro. Todo lo antes expuesto trae como consecuencia que no se cumplieran los indicadores proyectados en los sistemas de pago por resultados que conllevó a la afectación de los ingresos de los indicadores en el período.

Factores sociales:

No se cuenta con un centro de capacitación profesional⁶ aprobado por el Ministerio Nacional de Educación (MINED), esto se asume a nivel de cada entidad en los territorios donde puede estar influenciado por la falta de intencionalidad e importancia que los directivos le den a este tema y que incide objetivamente de manera negativa en los resultados económicos de las empresas. En el año 2017 se comenzaron cinco cursos de habilitación de torcedores con diez estudiantes cada uno, actualmente solo se cuenta con siete alumnos en la fase final del curso para graduarse como torcedores para la exportación. Así, la retención de esta fuerza laboral captada es de vital importancia para la mejora del desempeño de uno de los procesos claves de la empresa.

Factores Internacionales:

La severa crisis mundial al igual que en otros sectores, afecta el mercado de tabaco torcido, así como las condiciones de bloqueo a que está sometido el país, se refleja en la entada tardía de los recursos importados, trayendo grandes pérdidas por concepto

⁶Torcedores

de dejar de realizar ventas contratadas⁷ por lo que se hace necesario comprarlos a precios más altos de los previstos alargándose así el ciclo general de producción.

Análisis del entorno competitivo:

Como clientes están: Habanos S.A y División Centro-Oeste Villa Clara. Habanos S.A se encarga de comercializar las producciones a clientes como: España, Canadá, Italia y los países del Medio Oriente en estos mercados se encuentran segmentos de consumidores cuyas preferencias están muy bien definidas para las empresas del sector⁸.

En el resto del mundo se destacan algunos países que producen tabaco como Colombia, República Dominicana, y algunas zonas de la Florida entre otros, los cuales constituyen competidores que, aunque no ofrecen productos con la calidad y la exclusividad del puro cubano, sí pueden llegar a constituir un problema a nuestro mercado sobre todo debido a las limitaciones impuestas por el bloqueo y a que ofrecen precios mucho más bajos.

Clientes

División Centro-Oeste Villa Clara (Tabaco Consumo Nacional)
Comercializadora Habanos S.A (Tabaco Exportación)

Proveedores

División Centro-Oeste Villa Clara
Envases
Aseguramiento y Logística al Tabaco
Cárnico Cienfuegos
Corporación Cimex
Empresa Eléctrica Cienfuegos
Acueducto y Alcantarillado Cienfuegos

Análisis Interno:

En la UEB Aseguramiento y Comercialización son revisados una variada gama de productos y surtidos, los cuales se han ido enriqueciendo con nuevas líneas de salida según los requerimientos de los clientes y las condiciones cambiantes del mercado

⁷Hasta el cierre de abril 2018 la empresa tiene afectado un total de 355428 tabacos que representan \$ 451 110.00 CUC

⁸Desde esta particularidad Cuba posee una ventaja competitiva clara, dada por la calidad del producto vinculada a su aroma y la calidad de la hoja.

garantizando la calidad requerida para su exportación, aunque no se cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado, que pudiera brindar mejor posicionamiento y credibilidad en el mercado. Los niveles de precios están sometidos a las variaciones de las condiciones de crisis y a los cambios en las ofertas de los suministradores.

En cuanto a la capacidad de instalación, las UEB no tienen condiciones de almacenaje para toda la materia prima, materiales e insumos, que se requieren para asumir el incremento de la producción que se prevé, ni espacio para almacenar la producción terminada.

Transporte

La ABTT Cienfuegos cuenta con un parque automotor obsoleto y en mal estado, tanto en lo de transportación ligera, como en los de carga, en estos últimos se centra la mayor influencia en las posibilidades de deterioro de las producciones terminadas, en el proceso de transportación, por sus condiciones inadecuadas y la falta de climatización de los mismos. Además, en ocasiones se hace difícil garantizar los recursos necesarios que necesitan las diferentes UEB productivas para el cumplimiento de sus planes.

Desde el análisis general de lo anteriormente expuesto se resume lo siguiente:

Fortalezas

- Trabajadores competentes y con experiencia en el trabajo
- Credibilidad e imagen de la marca Quintero⁹
- Política empresarial que potencia constantemente la mejora de las condiciones de trabajo y atención al hombre
- Estabilidad de la fuerza laboral
- Contar con un sistema de estimulación moral y material
- Programa de formación interna que favorece la categorización y habilitación de los trabajadores.

Debilidades

- Fuerza de trabajo directa a la producción envejecida.
- Incumplimiento en los planes de ventas.
- Mala calidad de materia prima
- Sistema de gestión de la calidad sin certificar

⁹Marca patentada por la empresa

Deficiente estado técnico de los medios de transporte

Elevados inventarios (materia prima)

Amenazas

Cambios climatológicos

Inestabilidad de los suministros de los proveedores.

Incremento de los costos de la materia prima.

Regulaciones que limitan la autonomía de la empresas para accionar sobre las ventas

Oportunidades

Contar con un mercado cautivo

Aumento del mercado extranjero

DAFO		Oportunidades			Amenazas				
		1	2	T	1	2	3	4	T
Fortalezas	1	x	x					x	
	2	x	x		x	x	x	x	
	3	x	x			x	x	x	
	4	x	x		x	x	x	x	
	5	x	x		x	x	x	x	
	6	x	x			x	x	x	
					12				
Debilidades	1	x	x					x	
	2	x	x		x	x	x	x	
	3	x	x		x	x	x		
	4	x	x					x	
	5	x							
	6	x	x		x	x	x	x	
					11				

Figura 3.5: Matriz DAFO de ABTT Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia

La matriz DAFO ubica a la ABTT Cienfuegos en el segundo cuadrante característico de organizaciones que asumen estrategias defensivas con énfasis en la eficacia. Es posible alcanzar un trabajo efectivo utilizando la fuerza de trabajo competente y con experiencia, la política empresarial que potencia constantemente la mejora de las condiciones de trabajo y atención al hombre, la estabilidad laboral, los sistema de estimulación moral y material y el programa de formación interna que favorece la categorización y habilitación de los trabajadores para enfrentar las amenazas que hoy nos afectan en el entorno externo como son los cambios climatológicos, la inestabilidad de los suministros de los proveedores, el incremento de los costos de la

materia prima y las regulaciones que limitan la autonomía de la empresa para accionar sobre las ventas.

Paso 1.2 y 1.3 Fijar el rumbo estratégico y definir áreas de resultados claves (ARC) y objetivos estratégicos.

Para fijar el rumbo estratégico de la organización se redefinió la misión y la visión; la misión estaba enfocada solo a la razón de la empresa sin responder a los valores que mueven la empresa y el significado de los trabajadores, la visión era extensa estaba redactada en presente no daba idea del estado deseado por la organización; los valores compartidos se definen.

Misión

“Producir y comercializar tabaco torcido para la exportación y el consumo nacional, tabaco en rama, moldes y tablas de rolar que satisfaga las expectativas de clientes, consumidores y partes interesadas; basado en la más genuina tradición manufacturera; empleando personal competente y motivado e infraestructura y recursos requeridos de forma sostenible y segura.”

Visión

“Ser reconocidos como empresa líder en la producción de tabaco torcido para la exportación y el consumo nacional, tabaco en rama, moldes y tablas de rolar sustentado en la tradición, el desarrollo y la mejora de la gestión integrada, posibilitando un ambiente laboral seguro y un manejo adecuado de los impactos.”

Valores compartidos identificados y conceptualizados.

Organización, control y calidad

Capacidad para el cumplimiento y exigencia de las normas, requisitos y regulaciones, trabajar con efectividad en la gestión de las actividades y el tiempo. Es revisar, registrar y tomar acciones. Conocer el avance o desviación de las metas fijadas por la organización.

Orientación a resultados

Es la responsabilidad de todos de encaminar acciones al logro de los resultados previstos y si es posible superarlos, acorde a lo planificado en tiempo y costos a través de un trabajo constante. Es el empeño por encauzar el esfuerzo individual y colectivo

hacia el logro de metas, gerenciando los recursos disponibles, cumpliendo los compromisos adquiridos y siendo reconocidos por terceros.

Compromiso y consagración al trabajo

Es el empeño en cumplir con orgullo y consagración todos los compromisos, es manifestar responsabilidad y eficiencia a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales, no escatimando esfuerzos ni tiempo para garantizar la calidad de sus resultados, con un máximo aprovechamiento de la jornada laboral.

Trabajo en equipo

Es la intención genuina de colaborar con los demás, aportando lo mejor de sus competencias, integrándose de forma activa y receptiva, aceptando y valorando las diferencias y competencias de otros; fomentando relaciones de respeto y crecimiento, dirigiendo sus esfuerzos hacia la consecución de metas comunes.

Se identificaron cinco ARC:

- Gestión económica y financiera
- Gestión de los recursos humanos
- Comercialización
- Elaboración del producto
- Mejora continua

Para cada ARC se definieron los objetivos estratégicos, que establecen el vínculo de la misión con la visión a alcanzar. **(Anexo 5)**

En los resultados de Sánchez Ruiz (2017) se definen seis variables que pueden ser relacionadas con las ARC definidas en esta investigación, la tabla muestra la relación.

Variables definidas por Sánchez Ruiz (2017)	ARC definidas en la presente investigación
Dirección estratégica	Mejora continua
Nivel cultural	Gestión de los recursos humanos
Gestión de calidad	Mejora continua
Control interno	Mejora continua
Tabaco exportación	Comercialización
Tabaco beneficiado	Elaboración del producto

Paso 1.4 Definición de los procesos.

Como se explicó en el Capítulo I de este trabajo la tesis de maestría con título Mejora del proceso de gestión de la calidad (Puentes Andreu, 2017) plantea que desde el año 2008 en la ABTT se comenzó a trabajar en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001, como resultado se estandarizaron los procesos, se determinaron nuevos diseños de registros, sistemas de capacitación etc. y en el 2016 se logra un Sistema de Gestión de la Calidad documentado e implantado, que hoy se encuentra en un periodo de transición hacia la norma ISO 9001:2015.

Este sistema recoge siete procesos definidos, clasificados en procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos de realización. Dentro de los procesos estratégicos se encuentran los procesos de: Gestión de la Dirección y Medición, Análisis y Mejora; como procesos de apoyo aparecen el de Gestión Económica y Gestión de los Recursos Humanos; y dentro de los procesos de realización, están: Compras, Comercialización y el propio de Elaboración del Producto. (**Anexo 6**)

Paso 1.5 Verificar el alineamiento estratégico entre los procesos y la estrategia.

En la ABTT Cienfuegos se determinó trabajar con todos los procesos al estar identificados siete procesos en la organización.

Como plantea Comas Rodríguez (2013) para este paso en su procedimiento, se creó la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos, para evaluar cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Después de culminar los impactos, se calcularon las medias de cada proceso estratégico (**Tabla 3.3**).

Tabla 3.3: Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos estratégicos Procesos	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Media
GEF	10	7	9	5	9	6	7.6667
GCH	9	10	8	6	6	8	7.8333
GDI	7	9	10	9	9	9	8.8333
MAM	5	4	6	10	8	10	7.1667
COM	9	3	7	9	10	9	7.8333
GEP	9	10	10	10	10	10	9.8333
GCO	7	6	9	5	10	10	7.8333
Media	8.000	7.0000	8.4286	7.7143	8.8571	8.8571	

A continuación, se calculó, a través del método de las jerarquías analíticas (AHP) documentado por Carbonell Doménigo (2009), el peso relativo de cada proceso y objetivo estratégico para valorar su nivel de importancia.

Tabla 3.4: Cálculo índice de alineamiento estratégico de los objetivos. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos estratégicos	Media	Peso relativo	AE
O1	8.0000	0.1563	1.2504
O2	7.0000	0.1635	1.1445
O3	8.4286	0.2236	1.8846
O4	7.7143	0.1532	1.1818
O5	8.8571	0.1693	1.4995
O6	8.8571	0.1341	1.1877
Índice de alineamiento estratégico			8.1486

Al analizar el índice de alineamiento estratégico de los objetivos (tabla 3.4) en la ABTT Cienfuegos, cuyo valor es de 8.15 y el de los procesos 8.30, se evidenció que existe un alto alineamiento estratégico; por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

Tabla 3.5: Cálculo índice de alineamiento estratégico de los procesos. **Fuente:** Elaboración propia.

Procesos	Media	Peso relativo	
GEF	7.6667	0.1842	1.4122
GCH	7.8333	0.1193	0.9345
GDI	8.8333	0.1031	0.9107
MAM	7.1667	0.1223	0.8765
COM	7.8333	0.1123	0.8797
GEP	9.8333	0.2352	2.3128
GCO	7.8333	0.1236	0.9682
Índice de alineamiento estratégico			8.2946

La matriz de alineamiento estratégico de la ABTT Cienfuegos (**Figura 3.6**) muestra que se encuentra en el primer cuadrante, por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida.

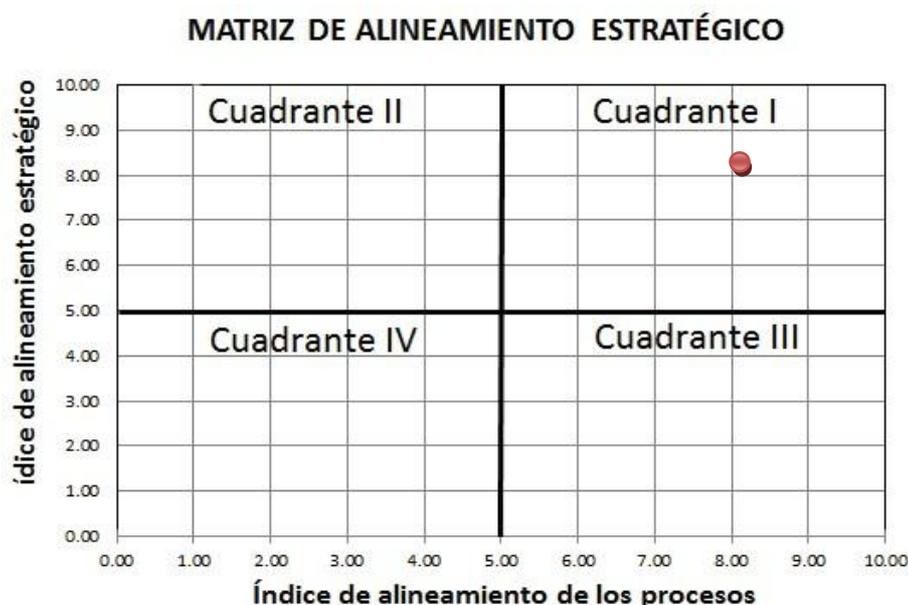


Figura 3.6: Matriz de alineamiento estratégico de la ABTT Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Paso 1.6 y 1.7 Definir factores clave del éxito (FCE) y las perspectivas

Los FCE, definidos para cada ARC se relacionaron en el **Cuadro 3.1** y las perspectivas definidas concuerdan con las propuestas por Kaplan & Norton (2004): clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 3.1 Factores clave del éxito de ABTT Cienfuegos asociado a las ARC. **Fuente:** Elaboración propia.

ARC	Factores clave del éxito	Perspectiva
Gestión económica y financiera	Incremento de las ventas	Financiera
	Reducir costos y gastos	Financiera
	Incremento de la rentabilidad	Financiera
	Renovar la infraestructura	Financiera
Comercialización	Satisfacción del cliente	Cliente
Elaboración del producto	Cumplimiento de surtidos	Procesos internos
Mejora continua	Sistema de gestión de la calidad certificado	Procesos internos
	Mejorar el sistema de compra, almacenaje y distribución	Procesos internos
	Logística adecuada	Procesos internos
Gestión de los recursos humanos	Satisfacción al cliente interno	Aprendizaje y crecimiento
	Formación	Aprendizaje y crecimiento
	Condiciones de trabajo	Aprendizaje y crecimiento

Paso 1.8 Conformación del mapa estratégico

En este paso se implementó el procedimiento específico para la conformación del mapa estratégico de la ABTT Cienfuegos.

Los FCE definidos se asociaron a las perspectivas y se creó una matriz de relaciones causa-efecto entre los FCE (**Anexo 7**)

Seguidamente, se representaron gráficamente en un lienzo los FCE y se trazaron las relaciones establecidas en el paso anterior. El mapa estratégico se desarrolló en el software DataCycle SMap. (**Anexo 8**)

Etapa 2. Despliegue del sistema de control.

Paso 1.2 y 2.2 Selección de los indicadores y confección del manual de indicadores.

El proceso de selección y actualización de los indicadores es dinámico. En la ABTT Cienfuegos se tomó como muestra el cuadro de la Dirección General con sus indicadores estratégicos. Los indicadores a desplegar en el cuadro de mando de la Dirección General, para medir la actuación de los FCE, fueron seleccionados de los definidos para evaluar los procesos en la organización, no encontrándose antecedentes sobre el tema en particular (indicadores) en los demás estudios desarrollados en la empresa.

Finalmente, de los 23 indicadores seleccionados, 15 son de eficiencia y 8 son de eficacia.¹⁰

Posteriormente, se establece el manual de indicadores, como herramienta de consulta, para los directivos y especialistas. El **Anexo 9** muestra el manual con los indicadores seleccionados, para las cuatro perspectivas.

Paso 2.3 Despliegue del cuadro de mando en la organización.

Para el despliegue se realizó en análisis de las áreas que deben tener cuadros de mando en cada nivel de decisión. Pero se decide implementar solo en el área de la Dirección General profundizando en los indicadores operativos que visualizan el trabajo diario y sostienen la estrategia definida.

¹⁰ Definidos por equipo de trabajo.

Etapas 3. Implementación del sistema de control.

Paso 3.1 y 3.2 Adecuar e implementación del sistema de información.

La empresa ABTT Cienfuegos, pertenece a una red nacional que vincula a todas las entidades y unidades empresariales de base del Grupo TABACUBA. Los sistemas de información en la ABTT Cienfuegos se dedican a: el control de los inventarios, los procesos productivos, la gestión documental, y el registro contable y financiero.

La infraestructura de informática y comunicaciones facilita, a los directivos, el acceso a la información procedente de los sistemas de información transaccional y administrativo. Los principales sistemas de información son:

Sistema de información Económica (SIE): muestra los valores reales y planeados de los principales indicadores económicos de todas las UEB.

Sistema de información TABACUBA: muestra los valores plan y real de los principales indicadores productivos de la empresa.

Al analizar las características del sistema de información en la ABTT Cienfuegos se detectó como debilidad, que no existía un sistema de información estratégico a partir de la integración de todos los sistemas de información en la organización.

En este paso del procedimiento, como aporte práctico en la investigación se diseña e implementa un sistema donde se integra la información de salida de todos los procesos en la organización, el sistema informático automatizado se denominó: Control de gestión empresarial. El software, resultante del trabajo realizado, se confeccionó en Microsoft Access, con características generales que permite su adaptación a otras organizaciones. **(Anexo 10)**

El software Control de gestión empresarial por el momento se instalará en la Dirección Adjunta y Dirección de Contabilidad y Finanzas, el mismo se retroalimentará de los datos financieros del sistema contable Versat Sarasola, debiendo ser actualizado de los datos de los procesos por cada responsable de proceso o indicador nombrado en el manual de indicadores. El sistema será evaluado cada mes con el fin de perfeccionar los reportes.

Una cualidad que brinda el software, es la posibilidad de evaluar los indicadores desde tres dimensiones: los procesos, los FCE y las perspectivas del CMI, estableciendo los rangos de evaluación en: bien (verde), regular (amarillo) y mal (rojo).

Paso 3.3 Comunicación y capacitación.

La comunicación y capacitación, aunque se realizó durante toda la implementación en un proceso de formación-acción, en esta etapa cumple un objetivo fundamental, por la necesidad de informar, a los trabajadores, las acciones que se realizan y capacitar al personal involucrado.

Tabla: 3.6: Acciones de capacitación realizadas. **Fuente:** Elaboración propia.

Acciones de capacitación	Recibido por:
Curso sobre el tránsito hacia la NC ISO 9001:2015	Especialistas de la dirección de tecnología y desarrollo (cuatro)
Curso para auditores internos, actualizado con la NC ISO 9001:2015	35 técnicos y especialistas de diferentes procesos de la Empresa
Seminario sobre evaluación del desempeño de los procesos.	Miembros del consejo de dirección y responsables de los procesos (25).
Seminario sobre la evaluación del desempeño del SGC (Revisión por la dirección).	Miembros del consejo de dirección y responsables de los procesos. (25).
Maestría en Ingeniería Industrial	Especialistas de la dirección de la empresa (seis).

Paso 3.4 Análisis de las desviaciones y acciones preventivas/correctivas.

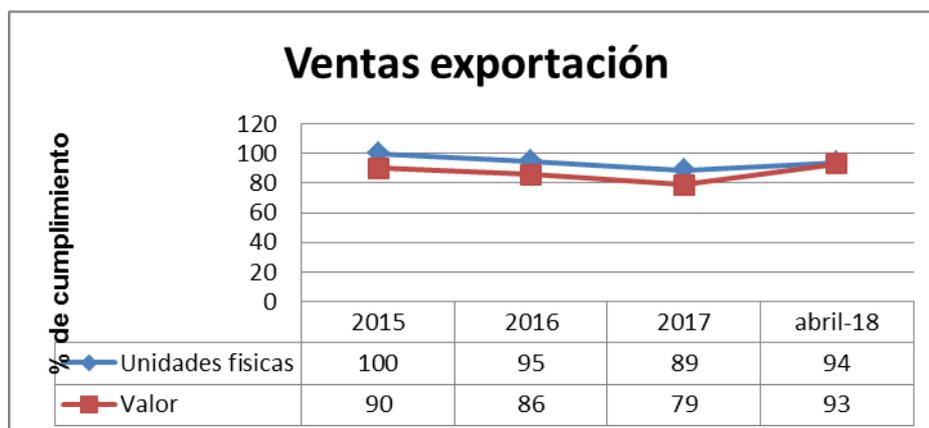
El cuadro de mando implementado por Sánchez Ruiz (2017) contaba con 29 indicadores de los cuales solo se mantienen 13 el resto se redefinieron debido a que en el periodo fueron evaluados de bien con tendencia estable.

La evaluación de la estrategia **Anexo 11** de la ABTT Cienfuegos comenzó en abril del 2018 con la puesta en marcha del software Control de gestión empresarial en su versión 1.0. El **Anexo 12** muestra el nuevo cuadro de mando de la empresa, al cierre de abril se reportan cuatro indicadores evaluados de regular, entre los que se encuentran: ventas para la exportación tanto en físico como valor, el índice de eficiencia energética y la satisfacción laboral; y cinco evaluados de mal siendo estos: la ejecución de las inversiones, el % de no conformidades, el tabaco beneficiado, la rotación de inventarios y el índice de ausentismo.

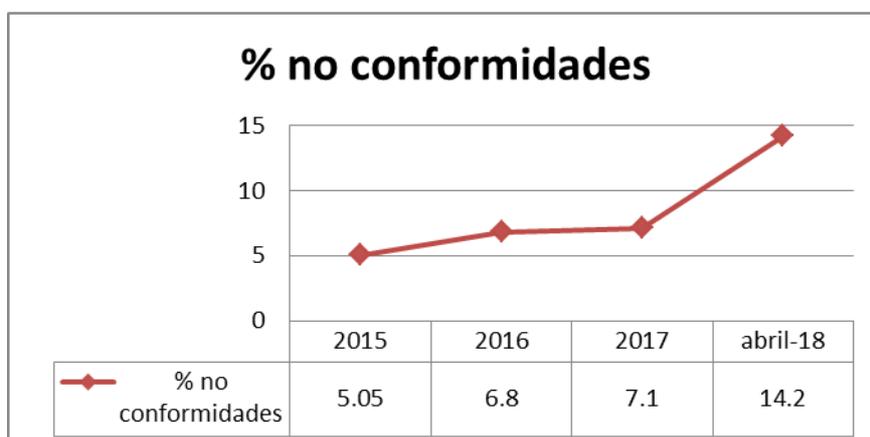
Para corregir las desviaciones se realizó un diagrama causa-efecto para determinar la causa raíz. (**Anexo 13**)

Durante los últimos tres años y el primer cuatrimestre del año en curso las ventas para la exportación han disminuido considerablemente provocando una situación financiera

en la empresa. Indicador que en el cuadro de mando del periodo antes mencionado se encuentra evaluado de regular.



Esta situación fue provocado por:



El % de no conformidades es cada vez más alto, las principales causas de rechazo se producen por el concepto de tabaco con moho, exceso de humedad y picados. Todo ello provocado por:

La falta de determinadores de humedad.

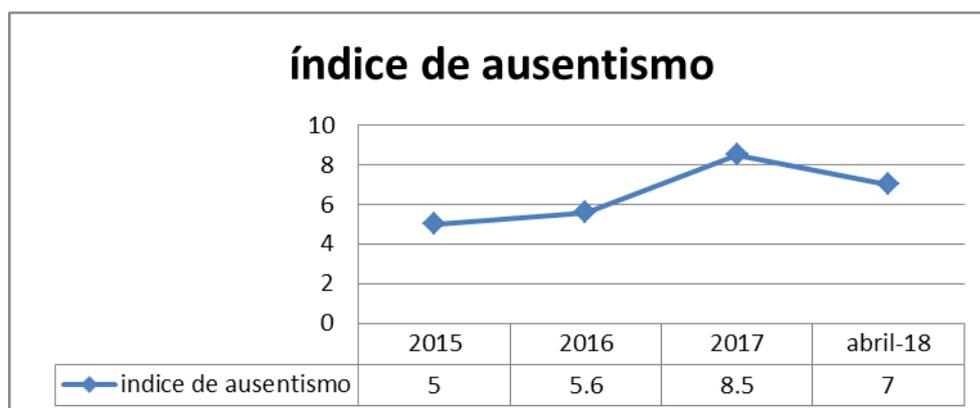
Las reiteradas violaciones de la disciplina tecnológica que ocurren por la convulsión en que se lleva a cabo el flujo productivo.



La satisfacción laboral durante el periodo analizado se comportó muy variable motivada por:

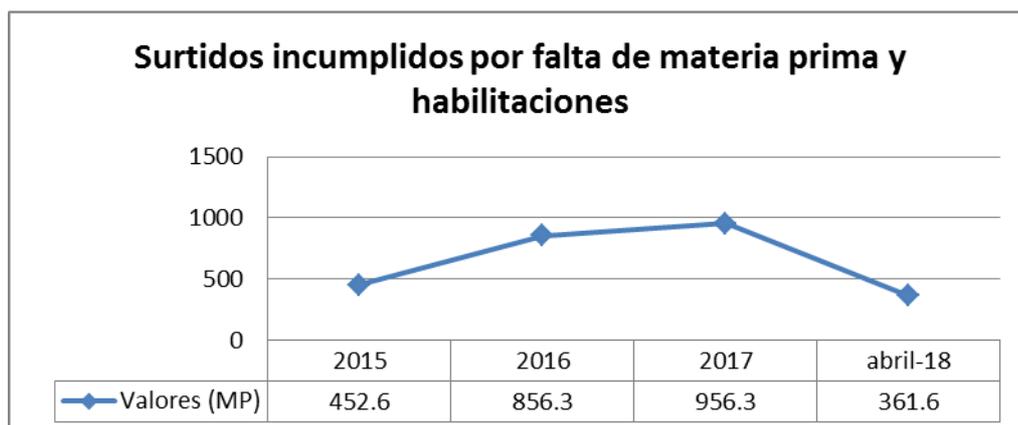
La afectación económica que sufrieron los trabajadores debido a los incumplimientos de los indicadores de trabajo y salario que imposibilita la aplicación de los sistemas de pago.

El mal estado de los medios de trabajo (moldes para tabaco, chavetas, prensas y máquinas de cortar tabaco)

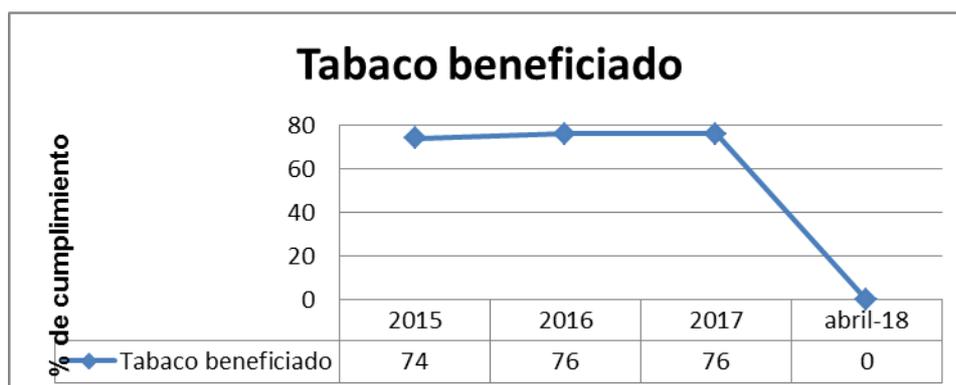


El ausentismo y sobre todo cuando se trata de torcedores es un factor negativo que trae grandes consecuencias para la actividad productiva ya que nuestro principal producto se elabora totalmente a mano. Como se muestra en la tabla ha ido aumentando progresivamente 43 trabajadores en el 2015, 46 en el 2016, 69 en el 2017 y hasta abril del 2018 están dejando de asistir al centro 58, la gran mayoría por certificados por enfermedad¹¹ más de tres días.

¹¹Artrosis, síndrome de túnel carpiano y tendinitis.



En el periodo analizado se pudo comprobar que el cumplimiento de surtido es un punto débil para la empresa pues se ha visto afectado por los incumplimientos contractuales con nuestros principales proveedores lo cual ha trascendido sin realizar reclamaciones por tal afectación, incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la empresa y repercutiendo en los sistemas de pagos de los trabajadores.



El tabaco beneficiado a lo largo del periodo analizado no pasa del 80 % de cumplimiento pues se ha visto afectado en gran medida por las afectaciones climatológicas, plagas y enfermedades que afectan el rendimiento de la planta.

Plan de acción de acciones preventivas/correctivas

No.	Problema identificado	Causa	Acción para la mejora	Responsable	Ejecución
1	Incumplimiento de las ventas de exportación	Falta de torcedores	Garantizar la retención del 100% del personal reclutado para cursar el programa de habilitación para torcedores.	Directora Capital Humano y Director de Tecnología y Desarrollo	Mensual
		Mala calidad de la materia prima Falta de insumos para el trabajo Mal estado de los medios de trabajo	Analizar los incumplimientos contractuales señalados por el grupo empresarial.	Consejo de Dirección	
		Alto índice de no conformidades de los clientes (Internos, externos)	Analizar los incumplimientos contractuales señalados relacionados con el tema. Gestionar activamente instrumentos de medición convenidos con el GE Eleva la capacitación del personal de calidad, en particular.	Director de Tecnología y Desarrollo	
		Desmotivación de los trabajadores	Proyectar estrategias que permitan incrementar el cumplimiento de los	Consejo de Dirección	

			indicadores previstos y se aumente los ingresos de los trabajadores por el concepto de pago por resultados		
2	Altos volúmenes de producción en proceso.	Las órdenes de producción se montan de acuerdo al plan de producción anual esquemáticamente.	Considerar objetivamente las posibilidades de implementación de los resultados del estudio realizado en la empresa sobre: Diseño de un modelo matemático para planear la producción a nivel agregado en la UEB Tabaco Torcido Castillo de Jagua (2016).	Director de Tecnología y Desarrollo	Mensual
3	Almacenes con malas condiciones para el manejo y custodia de los productos.	Escasos recursos para mejora de infraestructura.	Subcontratar los recursos necesarios para las inversiones planificadas y gestionar en las diferentes provincias los recursos necesarios.	Especialista Inversiones	Mensual
4	Incumplimiento del tabaco acopiado	Afectaciones de la siembra de tabaco en el 2017, provocó retraso en el ciclo productivo. Meses de enero y febrero 2018, se afecta la siembra de tabaco (Cumanayagua) por enfermedades que inciden en la calidad de la planta y su pérdida total.	Comenzar la siembra en la etapa óptima del año (noviembre-diciembre). Garantizar la entrega de fertilizantes. Realizar estudios de suelos en los	Director Agrícola	Mensual

			lugares afectados con el objetivo de tomar las medidas necesarias para las campañas posteriores.		
5	Efectivo inmovilizado	Altos niveles de inventarios en almacén con lenta rotación lo que provoca que hoy el 25 % de los inventarios son clasificados ociosos y de lento movimiento.	Realizar colegios de compra que garanticen la adquisición de productos, equipos, partes y piezas de acuerdo a las necesidades del plan previsto para el periodo.	Directora UEB Aseguramiento	Semanal
6	Mal estado del parque automotor.	Envejecimiento del parque automotor.	Solicitar al Grupo TABACUBA el presupuesto que permita el mejoramiento gradual del parque automotor.	Especialista Inversiones	Anual

Conclusiones parciales capítulo III:

1. La aplicación del procedimiento seleccionado, permitió demostrar su utilidad y validez para: proporcionar un sistema de control efectivo, apoyado en un sistema de información automatizado, y contribuir al despliegue estratégico.
2. El software como parte del sistema de información estratégico aplicado a la ABTT Cienfuegos, contribuyo a brindarle a la alta dirección una herramienta de gestión que permitió una visión global de la organización, el monitoreo y control de la estrategia para su despliegue exitoso.
3. Se confeccionó el plan de acciones correctivas y preventivas encaminado a minimizar los problemas detectados que afectan la estrategia de la empresa para el cumplimiento de la misión.

CONCLUSIONES GENERALES:

1. El sistema empresarial cubano, revela una continua transformación, evolución y perfeccionamiento sobre todo en lo que respecta al control; de ahí lo necesario que resulta el estudio del control de gestión en las empresas cubanas y la aplicación de herramientas flexibles y dinámicas que se adapten a las características propias de las organizaciones, siendo en este sentido el cuadro de mando integral una propuesta de gran relevancia en el tema y amplia aplicación en el campo empresarial.
2. Se evalúa la situación actual de la organización objeto de estudio, en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores. Un análisis desde lo general a lo particular, reflejó que los principales problemas identificados están relacionados con la falta de integralidad en los análisis de la dirección, con un enfoque reactivo de los resultados de indicadores de desempeño, limitándose así la toma de decisiones, en la mayoría de los casos, hacia acciones correctivas y poco objetivas.
3. El procedimiento utilizado permitió representar un enfoque estructurado y práctico; el cuadro de mando diseñado para el seguimiento y control de los objetivos estratégicos a través del conjunto de indicadores relevantes definidos, para cada perspectiva, logra que exista alineamiento estratégico entre la estrategia con los objetivos desplegados en la base operativa y los procesos, además de que favorece el análisis integral en la evaluación de los resultados.

RECOMENDACIONES:

Generalizar el procedimiento que integra herramientas del control de gestión en las Unidades Empresariales de Base, adecuándolo a las condiciones del entorno cambiante en los momentos que se requiera.

Crear programas de capacitación respecto al tema que ayuden a fomentar las bases de la gestión empresarial y que le den oportunidad a la empresa de desarrollar habilidades para crear sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA:

- Alarcón Henríquez, N., & Vera Garnica, J. (2015). Cuadro de mando integral (CMI) de los Centros de Salud familiar del Departamento de Salud Municipal de la comuna de Puerto Montt, Chile. *Vol. 2, (NO. 2)*, 12.
- Alonso Vázquez, G., Lau Rodríguez, C. B., & Lima Pérez, F. (2014). El cuadro de mando integral y la gestión de intangibles en centros de ingeniería genética y biotecnología. *Cofin Habana, vol. 8*.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *"Visión de Futuro" Año 8,, Volumen N°15, N°2*.
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integra en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Ciencias Económicas, 33-N°2: 2015(ISSN: 0252-9521)*, 79-122
- Avila Rodríguez, I. (2012). *Diseño de un Cuadro de mando integral para la Agencia Villa Clara de la empresa GEOCUBA Villa Clara-Sancti Spiritus.*, Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas.
- Coma Rodríguez , R. (2013). *Integracion de herramientas de control de gestion para el alineamiento estrategico en el sistema empresarial cubano. Aplicacion en empresas de Sancti Spiritus.*
- Deming W., E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.*
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa.*
- García Azcanio, A., Medin León, A., Nogueira Rivera, D., & Quintana Tápanes, L. (2006). Tendencias de la Gestión Empresarial relacionadas con procesos. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/gestion-empresarial-relacionada-conprocesos.htm>.
- Kaplan, R. S., & Norton. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ª Ed. ed.). Barcelona. España.: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (E. G. 2000 Ed. 1ra ed.). Barcelona.
- López, F. H. (2016). Mapas estratégicos. *Sinergium, 1*.
- Machado Noa, N. (2003). *Perfeccionamiento del control de gestión*
- Mederos Diaz, L. (2013). *Aplicación del procedimiento de Control de Gestión a partir del Cuadro de Mando Integral en la UEB Comercialización de la Empresa de Tabaco Torcido Villa Clara.*
- Naranjo Gil, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *Gac Sanit., 24(3)*, 220–224.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas.*, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
- Nogueira Rivera, D. (2004). *Fundamentos para el control de la Gestión Empresarial, Ciudad de la Habana, Cuba.*
- Rieche Vilches, T. (2012). *Propuesta de una estrategia productiva en la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara orientada a las producciones con destino a la exportación.* (Tesis de Diploma), Universidad "Marta Abreu" de las Villas, Cuba.
- Sánchez García, M. (2015). Nuevas tendencias de la gestión empresarial.
- Sánchez Herrera, R. T. (2013). *Sistema Único de Cuadro de Mandos.* (Master), Universidad Politécnica de Madrid.
- Soler González, R. H. (2009). *Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las Empresas cubanas.* (Doctor), CUJAE.
- Suárez González, B. (2012). *Diseño del cuadro de mando en la UBD de la EPPA Villa Clara.* Universidad Central "Marta Abreu" De Las Villas.

ANEXOS

Anexo 1: Herramientas de control de gestión.

Herramientas	Objetivos	Bases	Importancia	Limitaciones
Planes a corto plazo	Determinar los objetivos operacionales para las distintas áreas en función de los objetivos estratégicos de la organización.	Basada en tareas y situaciones propias de cada actividad.	Base para la operación diaria y los planes de acción	Muy concentrados en aspectos financieros. Puede perder de vista el objetivo estratégico. No se realiza un análisis integral.
Contabilidad de costo	Brindar información a los directivos en distintos niveles de la organización para reducir las actividades que no añaden valor.	Basada en la información contable. Puede responder a centros de responsabilidad, líneas o productos que ofrece la organización.	Brindar información para implementar las estrategias competitivas, reducción de las actividades que no añaden valor.	Prioridad interna. Nuevos sistemas cambian drásticamente la forma de registrar, recopilar y analizar la información.
Gestión presupuestaria	Brindar información a los directivos apoyada en la confección y control del presupuesto.	Basado en la previsión, generalmente realizada por datos históricos. Análisis por centros de responsabilidad.	Asignación de objetivos y recursos entre las diferentes áreas de la organización. Brindar información sobre el desempeño del presupuesto.	Prioridad interna. Enfocado en departamentos, no se realiza un análisis integral de la gestión.
Cuadros de control financiero	Brindar información sobre ratios financieros de la empresa.	Se basa en el cálculo y análisis de los ratios financieros. Requiere datos contables de los estados financieros.	Analizar la situación financiera de la empresa en un periodo de tiempo determinado.	Control posterior, al apoyarse en datos del Balance General y Estado de resultado.
Tablero de mando	Apoyar el pilotaje de la propia unidad de negocios del directivo, así como asistir el monitoreo de las responsabilidades delegadas y el informe a sus superiores, creando una base común de información.	Basado en un modelo continuamente actualizado de cada actividad o procesos de negocio que necesita ser dirigido.	Conduce a la medición del desempeño a través de un apropiado sistema de indicadores organizados, logrando ganar profundidad en el dominio de la empresa, efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus programas y procesos.	Carece de un balance a nivel de empresa y estos se destinan fundamentalmente a buscar óptimos locales en las organizaciones.
Cuadro de mando integral	Ofrece información orientada hacia los factores clave del éxito y ligada a la estrategia para garantizar la convergencia de objetivos.	Basado en informaciones cualitativas y cuantitativas, en cuatro perspectivas: Económico financiera, Clientes, procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.	Exceder el marco tradicional de análisis. Integrar resultados económicos a indicadores cualitativos: la satisfacción del cliente, la innovación tecnológica.	Asociadas a la participación insuficiente de directivos en el proceso de diseño.

Anexo 2: Procedimientos para el diseño y aplicación del Cuadro de mando integral.

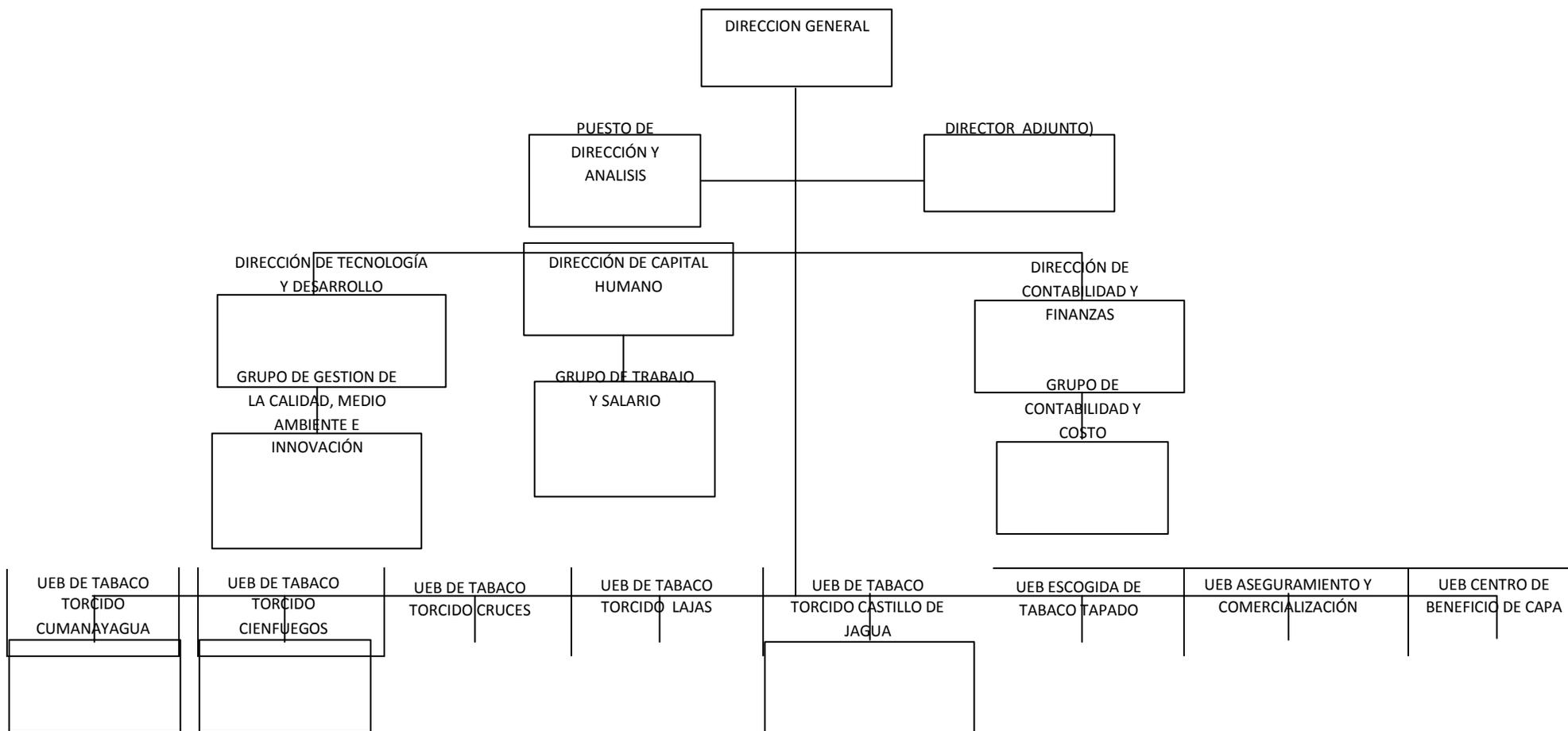
Autor	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7	Paso 8	Paso 9
Amat Salas & Dowds (1998)	Formulación de la estrategia	Identificación de los factores clave del éxito de la empresa.	Selección de indicadores.	Formulación de CMI	Determinación de objetivos para los indicadores y la política de incentivo en función del nivel de consecución de dichos objetivos.	Comparación entre presupuestos y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.			
AECA (1998)	Identificación de los factores clave del éxito de la empresa.	Establecimiento de los objetivos.	Determinación de las actividades claves.	Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias.	Identificación y elección de la tecnología.	Identificación de las características de la información.			
Kaplan & Norton (1999)	Definir arquitectura de la medición.	Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.	Seleccionar y diseñar indicadores.	Construcción del plan de implementación.					
Kaplan & Norton (2001)	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 de la retroalimentación y de la formación estratégica.					
Bisca (2002) y López (2002)	Orientación del diseño	Arquitectura de indicadores	Informática.	Utilización.					
Nogueira, Medina y Nogueira (2004)	Orientación al diseño.	Definir arquitectura de indicadores.	Informática.	Desarrollo del plan de implementación.					
Rivero Lima, MA (2006)	Aclarar y traducción la misión y la visión	Determinar los factores clave del éxito de la	Alineación de los objetivos estratégicos con los factores clave	Selección de indicadores por perspectivas.	Arquitectura del sistema de indicadores.	Mapa estratégico del cuadro de mando integral.	Definición de las formas de acción a partir de la		

	de la empresa.	empresa.	del éxito y las perspectivas del CMI.				implementación del cuadro de mando integral.		
Prieto Carvajal, DM (2007)	Planificación.	Proceso de reflexión estratégica.	Desarrollo del mapa estratégico.	Implementación.	Control y Seguimiento.				
Araujo Concepción, N (2008)	Determinar los factores clave del éxito de la empresa.	Alineación de los objetivos estratégicos con los factores clave del éxito y las perspectivas del CMI.	Selección de indicadores por perspectivas.	Arquitectura del sistema de indicadores.	Mapa estratégico del cuadro de mando integral.	Definición de las formas de acción a partir de la implementación del cuadro de mando integral.			
Soler (2009)	Estudio y caracterización de la empresa.	Selección de los expertos.	Determinación de las variables principales de la organización.	Análisis estructural de las variables.	Determinación de las estrategias.	Confección del Mapa Estratégico.	Determinación de objetivos e Indicadores.	Validación de la propuesta.	Implementación de Balanced Scorecard.
Marín Ortega (2010)	Preparación.	Traducción y/o transformación de la misión y la visión y la estrategia.	Selección de indicadores por perspectivas.	Definición de la arquitectura y el mapa de los indicadores.	Definición de los responsables de cada indicador.	Definición de la frecuencia de medición.	Definición del cuadro de mando integral.		
Sánchez Ruiz (2017)	Estudio y caracterización de la empresa.	Selección de los expertos.	Determinación de las variables principales de la organización.	Análisis estructural de las variables.	Determinación de las estrategias.	Confección del Mapa Estratégico.	Determinación de objetivos e Indicadores.	Validación de la propuesta.	Implementación de Balanced Scorecard.

Anexo 3: Lista de chequeo para la evaluación del cumplimiento de las premisas del procedimiento general.

No.	Premisas	Bien	Suficiente	Aceptable	Insuficiente	Inaceptable
1	Compromiso con el cambio.					
1.1	Es voluntad de la dirección la aplicación de los instrumentos diseñados y los resultados que generen					
1.2	Los trabajadores conocen y aprueban los cambios a realizar					
2	Formación del personal implicado					
2.1	Las personas implicadas se encuentran capacitadas en dirección estratégica.					
2.2	Existe la preparación por los trabajadores para asumir el estilo de dirección.					
3	Proceso de dirección estratégica.					
3.1	La organización cuenta con una planificación estratégica desarrollada.					
3.2	La alta dirección toma sus decisiones a consideración de la estrategia diseñada.					
3.3	Es del conocimiento de los trabajadores la estrategia definida.					
4	Clima organizacional y trabajo en equipo					
4.1	Existe un clima que proporcione el trabajo en equipo.					
4.2	Los trabajadores sienten la necesidad de su preparación constante.					
5	Acceso a la información y las TIC					
5.1	Se encuentra formalizado el sistema de información gerencial de la organización.					
5.2	Se cuenta con las TIC necesaria para la automatización de los sistemas de información.					
5.3	La información es de fácil acceso para las personas que la necesitan o deseen conocerla.					
6	La información parte de datos limpios y fiables					
6.1	La información se brinda por personal con niveles altos de competencia.					
6.2	Existe un sistemático chequeo y control de la calidad de la información.					
6.3	Los sistemas automatizados que brindan información, cuentan con las restricciones necesarias para minimizar los errores.					

Anexo 4: Estructura Organizativa ABTT Cienfuegos



Anexo 5: Objetivos estratégicos de la ABTT Cienfuegos

Gestión económica y financiera

Aumentar de manera sostenida la utilidad, mejorando la estructura de los costos y disminuyendo los gastos. (O1)

Gestión del capital humano

Alcanzar un uso más eficiente del Capital Humano a partir de los valores de la organización, una mejora en los mecanismos de retribución, atención al hombre y de superación técnica y profesional. (O2)

Comercialización

Elevar los resultados en la comercialización, incrementando la rotación y reduciendo los productos ociosos y de lento movimiento. (O5)

Elaboración del producto

Garantizar una correcta planificación, gestión y control de todas las actividades que intervienen en la elaboración del tabaco torcido. (O6)

Mejora Continua

Garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados y los principales indicadores de eficiencia y eficacia de la organización. (O3)

Garantizar el seguimiento, medición, análisis y mejora del producto y de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la empresa. (O4)

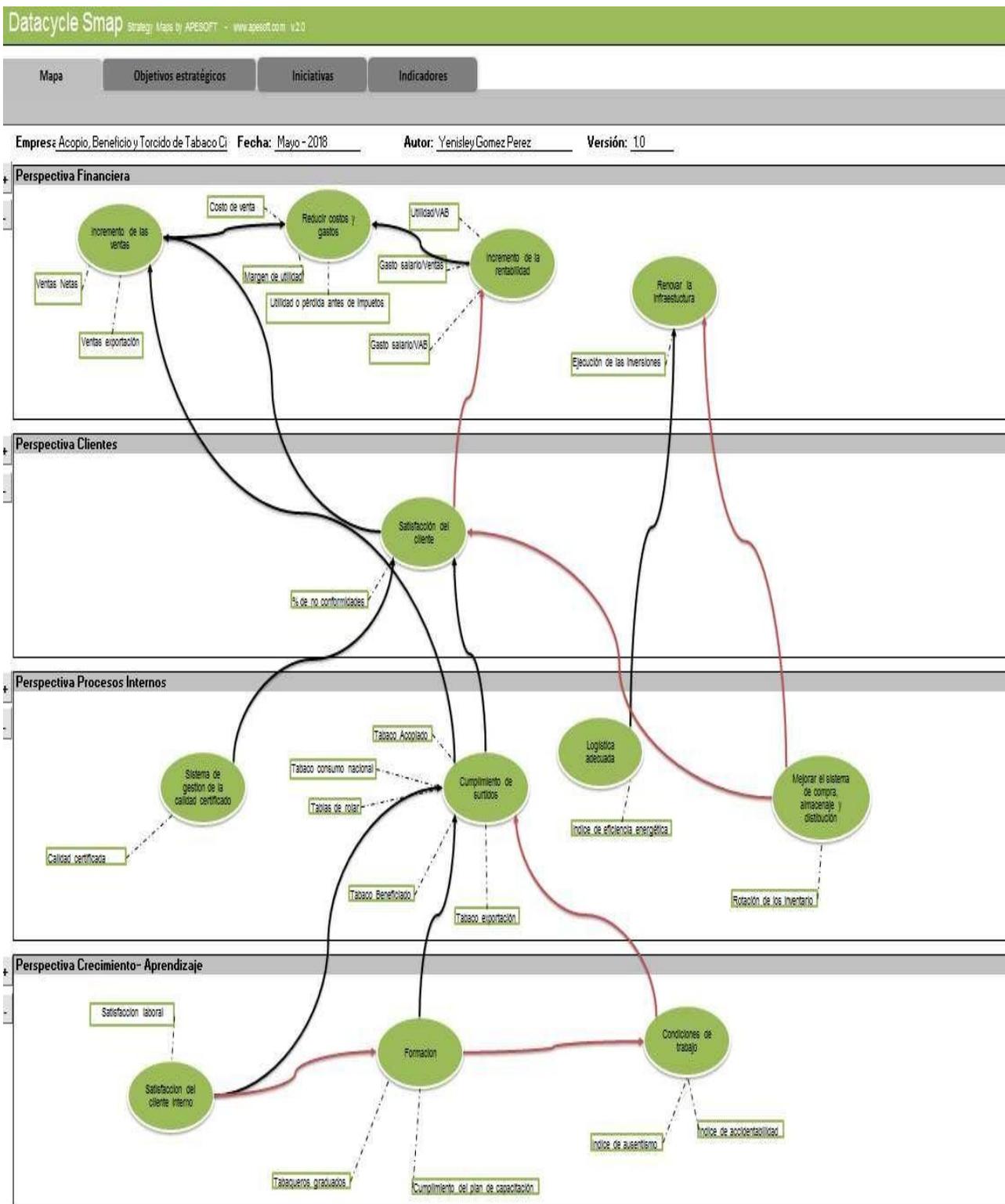
Anexo 6: Mapa de Procesos de la ABTT Cienfuegos.



Anexo 7: Matriz de relaciones causa-efecto de los FCE de la ABTT Cienfuegos

PERSPECTIVAS	FCE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FINANCIERA	1 Incremento de las ventas		1	1	1	1	1	1	1	1		1	
	2 Reducir costos y gastos	1		1			1		1	1			
	3 Incremento de la rentabilidad	1	1			1		1					
	4 Renovar la infraestructura	1						1	1	1	1		1
CLIENTE	5 Satisfacción del cliente	1		1									
PROCESOS INTERNOS	6 Sistema de gestión de la calidad certificado	1					1						
	7 Cumplimiento de surtidos	1		1		1		1					
	8 Logística adecuada		1			1	1						
	9 Mejorar sistema de compra, almacenaje y distribución	1	1							1			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10 Satisfacción del cliente interno	1				1		1				1	1
	11 Formación	1									1		
	12 Condiciones de trabajo	1			1		1	1	1	1			

Anexo 8: Mapa estratégico de la ABTT Cienfuegos.



Anexo 9: Manual de indicadores del cuadro de mando integral de la ABTT Cienfuegos.

ARC	Perspectiva	Factores clave del éxito	Indicador	Forma de cálculo	Responsable	Meta	Criterio de evaluación
Gestión económica y financiera	Financiera	Incremento de las ventas	Ventas Netas	Estados Financieros 5921-4 (F07)	Dra. Contabilidad y Finanzas	59026.1 MP	Bien \geq 95 % Regular 80 – 94 % Mal \leq 79 %
			Ventas exportación	Ventas de producciones y servicios – Devoluciones y rebajas en ventas	Dra. Contabilidad y Finanzas	9154.2 MP	Bien \geq 95 % Regular 80 – 94 % Mal \leq 79 %
		Reducir costos y gastos	Costo de venta	Costo de ventas netas /Ventas netas	Dra. Contabilidad y Finanzas	\$ 0.85	Bien \leq 0.85
			Margen de utilidad	Utilidad antes de impuesto /Ventas netas	Dra. Contabilidad y Finanzas	\$ 0.03	Bien \leq 0.03
			Utilidad o pérdida antes de impuesto	Total de gasto – Total ingresos	Dra. Contabilidad y Finanzas	1908.8 MP	Bien \geq 95 % Regular 80 – 94 % Mal \leq 79 %
		Incremento de la rentabilidad	Gasto salario/VAB	Gasto salario/VAB	Dra. Contabilidad y Finanzas	0.5990	Bien \leq 0.5990
			Utilidad/VAB	Utilidad antes de impuesto /VAB	Dra. Contabilidad y Finanzas	0.1216	Bien \leq 0.1216
			Gasto salario/Ventas	Gasto salario/Ventas	Dra. Contabilidad y Finanzas	0.1592	Bien \leq 0.1592
		Renovar la infraestructura	Ejecución de las inversiones	Modelos estadísticos 9009	Especialista Inversiones	405.9	Bien \geq 95 % Regular 80 – 94 % Mal \leq 79 %
		Comercialización	Cliente	Satisfacción del cliente	% de no conformidades	No conformidades	Dr. Tecnología y Desarrollo
Elaboración del producto	Procesos internos	Cumplimiento de surtidos	Tabaco exportación	Modelos estadísticos 9009	Dr. Tecnología y Desarrollo	6050 MU	Bien \geq 95 % Regular 80 – 94 % Mal \leq 79 %
			Tabaco consumo nacional	Modelos estadísticos 305	Dr. Tecnología y Desarrollo	4340 MU	Bien \geq 95 % Regular 80 – 94 %

						Mal ≤ 79 %	
		Tabaco acopiado	Modelos estadísticos IPA	Dr. Tecnología y Desarrollo	120 T	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %	
		Tabaco beneficiado	Modelos estadísticos IPA	Dr. Tecnología y Desarrollo	116.4 T	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %	
		Tablas de rolar	Modelos estadísticos 305	Dr. Tecnología y Desarrollo	500 U	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %	
Mejora continua		Sistema de gestión de la calidad certificado	Certificación del sistema de gestión de la calidad por la norma ISO 9001:2015	Según cronograma	Dr. Tecnología y Desarrollo	Certificar	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %
		Mejorar el sistema de compra, almacenaje y distribución	Rotación de los inventarios	Inventario * Intervalo de tiempo /Consumo material	Dra. Contabilidad y Finanzas	1.8	Bien ≤ 1.8
		Logística adecuada	Índice de eficiencia energética	CDA-02	Especialista energía y transporte	0.032	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %
		Satisfacción del cliente interno	Satisfacción laboral	Encuestas	Dra. Capital Humano.	100 %	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %
Gestión de los recursos humanos	Aprendizaje y crecimiento	Formación	Cumplimiento del plan de capacitación	Modelos estadísticos	Dra. Capital Humano.	156 A	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %
			Tabaqueros formados y graduados	Modelos estadísticos	Dra. Capital Humano.	60	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %
		Condiciones de	Índice de ausentismo	Modelos	Dra. Capital	3 %	Bien ≥ 95 %

	trabajo		estadísticos	Humano.		Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %
		Índice de accidentabilidad	Modelos estadísticos	Dra. Capital Humano.	0	Bien ≥ 95 % Regular 80 – 94 % Mal ≤ 79 %

Anexo 10: Software automatizado de la ABTT Cienfuegos

The image displays four overlapping windows from the TABACUBA software interface:

- CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL:** Shows the user's name (Yenisley Gómez Pérez), company name (Emp. Acopio Beneficio, Torcido Tabaco Cienfuegos), and a menu with options: CONEXIÓN A BD VERSAT, NOMENCLADORES, PLANES, INDICADORES CAPTADOS, and INFORMES.
- NOMENCLADORES:** A menu for selecting indicator types: TIPO DE INDICADORES, ARC, INDICADORES, CONFIGURAR INDICADORES PARA ESTIMULACIÓN, INDICADORES POR CTAS CONTABLES, INDICADORES POR ELEMENTOS DE GASTO, and INDICADORES CALCULADOS.
- Planes por Indicadores (top):** A window for 'indicadores introducidos' with fields for 'Rango de Fecha: Hasta:' and 'Unidad:', and buttons for 'INICIALIZA INDICADORES INTRODUCIDOS', 'CAPTAR REAL POR INDICADORES INTRODUCIDOS', 'INICIALIZA REAL DEL AÑO POR INDICADORES DE CUADRO DE MANDO', and 'CAPTAR INDICADORES DE CUADRO DE MANDO'.
- Planes por Indicadores (bottom):** A window for 'INFORMES' with 'Rango de Fecha: Desde:' and 'Hasta:' fields, and buttons for 'CUADRO DE MANDO INTEGRAL', 'CERTIFICACION DE ESTIMULACION', and 'CERTIFICACION DE ESTIMULACION UNIDAD'.

Anexo 11: Estrategias de la ABTT Cienfuegos diseñada por Sánchez Ruiz (2017).

Después de este análisis las variables principales del contexto empresarial son:

Dirección Estratégica (1)	Control Interno (7)
Nivel Cultural (10)	Exportación Tabaco (6)
Gestión de Calidad (2)	Beneficio del Tabaco (12)

Estrategia Corporativa: Por los más de 30 años que lleva EABTT en el mercado y por sus resultados históricos, su crecimiento es característico de una etapa de sostenimiento y sus planes de ingresos presupuestados tienen metas con incrementos del 10%. Por eso esta estrategia está relacionada a las variables Exportación Tabaco (6) y al Beneficio del tabaco (12). A continuación, las estrategias de crecimiento de la EABTT:

Estrategias de crecimiento productivo (6), (12)

Que se realicen en las áreas de producción investigaciones para la determinación de las mermas que causan pérdidas y afectan los índices productivos de la organización y de estimulación de los trabajadores.

Realizar una inversión que propicie de mejores condiciones y tecnología a las UEB de Beneficio de Tabaco para el aumento de la calidad del tabaco en rama.

Estrategias competitivas: EABTT es un mercado cautivo de la empresa Habanos S.A. y todo lo que produce bien es comprado por este comercializador. Luego la estrategia es vender más apoyado por la disminución de los rechazos. En este caso la estrategia es relacionada a la segunda variable 2.

Estrategia para la gestión de calidad (2)

Establecer la cultura de la calidad para la organización donde los principios de calidad formen parte del hacer diario de todos los miembros de la organización. Que se desarrollen los indicadores de los costos de calidad para tener una idea de las causas de las mermas de la producción del tabaco. Transitar hacia la ISO 9001; 2015 y certificar el SGC con alcance a todas las UEB.

Estrategias Funcionales: Estas estrategias están relacionadas a las funciones de la empresa pues son necesarias para mejorar la empresa y están relacionadas a las variables 1, 10, y 12. De igual forma, aunque la Innovación no formó parte de las variables más influyentes se determinan, por el grupo de trabajo, incluir la variable (Innovación) por ser un aspecto estratégico que garantiza la proyección a largo plazo.

Estrategias de control y toma de decisiones (Dirección Estratégica) (1)

Desarrolla la cultura de la organización mediante la utilización de la planeación estratégica como herramienta de inteligencia permitiendo el control de la gestión y garantizando el ambiente de control estipulado por el control interno.

Extender a todas la UEB el proceso de planeación y que cada una de estas unidades posea un cuadro de mando propio y adecuado a sus condicionales. Para estos eventos se deben confeccionar las planeaciones individuales de cada UEB y se debe garantizar la conectividad con cada una de ellas.

Estrategias de control (Control interno) (7)

Extender a toda la organización las estrategias de control que deben estar alineadas a los cánones de control interno. Con este fin se deben establecer los cuadros de mando de las UEB y deben ser hospedados en los servidores de la organización garantizando el acceso remoto, de esta forma será expedito el ambiente de control que promulga el control interno.

Se debe convertir en una herramienta de la organización la Gestión de Riesgos empresariales para la protección de los recursos y el buen desarrollo de la organización. Para este empeño se debe hacer un análisis de cuáles riesgos se asumirán y cuáles se asegurarán.

Estrategia de innovación (I+D) (3)

En función de los resultados de los estudios de mercado y de las expectativas de los clientes, desarrollar el aprendizaje de nuevos métodos de análisis que propicien abordar los mercados, metas y hacer predicciones de los ya establecidos con el fin de ejecutar las acciones correspondientes.

Garantizar que todas las acciones de capacitación (Proyectos, innovaciones postgrados, maestrías) tengan como fin soluciones para la industria del tabaco de Cienfuegos.

Estrategia para el aumento del nivel cultural de la organización (10)

Potenciar el aprendizaje a todos los niveles de la organización propiciando el aumento cultural de los miembros. Desarrollar e incentivar la participación en cursos de recalificación, de postgrado y de los dirigentes.

Apertura de cursos en todas las UEB para fortalecer la fuerza laboral de los torcedores. Establecer líneas de capacitación para todas las UEB y que los cursos de torcedores que brinda la organización estén avalados por principios éticos y pedagógicos.

Anexo 12: Cuadro de mando de la ABTT Cienfuegos abril 2018.

ARC	Perspectiva	Factores clave del éxito	Indicador	Plan	Real	%	Evaluación
Gestión económica y financiera	Financiera	Incremento de las ventas	Ventas Netas	13672.7	13202.9	96	B
			Ventas exportación	2324.9	2168.1	93	R
		Reducir costos y gastos	Costo de venta	0.88	0.79	89	B
			Margen de utilidad	0.07	0.14	186	B
			Utilidad o perdida antes de impuesto	64.3	925.8	1439.8	B
		Incremento de la rentabilidad	Gasto salario/VAB	0.6933	0.6897	99	B
			Utilidad/VAB	0.0183	0.2659	1457	B
			Gasto salario/Ventas	0.1821	0.1937	106	B
		Renovar la infraestructura	Ejecución de las inversiones	160.0	0	0	M
		Comercialización	Cliente	Satisfacción del cliente	% de no conformidades	4	14.2
Elaboración del producto	Procesos internos	Cumplimiento de surtidos	Tabaco exportación	1841.2	1730.4	94	R
			Tabaco consumo nacional	1343.9	1420.5	105	B
			Tabaco acopiado	34.0	34.0	100	B
			Tabaco beneficiado	3	0	0	M
			Tablas de rolar	-	-	-	-
Mejora continua		Sistema de gestión de la calidad certificado	Certificación del sistema de gestión de la calidad por la norma ISO 9001:2015	-	-	-	-
		Mejorar el sistema de	Rotación de los inventarios	1.8	6.3	133	M

		compra, almacenaje y distribución					
		Logística adecuada	Índice de eficiencia energética	0.032	0.027	84	R
Gestión de los recursos humanos	Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción del cliente interno	Satisfacción laboral	100	82	82	R
		Formación	Cumplimiento del plan de capacitación	56	56	100	B
			Tabaqueros formados y graduados	-	-	-	-
		Condiciones de trabajo	Índice de ausentismo	3	7.0	233	M
			Índice de accidentabilidad	-	-	-	-

Anexo 13: Diagrama causa – efecto de los incumplimientos de los objetivos estratégicos.

