



UNIVERSIDAD DE GRANMA

***Facultad de Ciencias Empresariales
y Económicas***

***UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y
Humanísticas.***

Trabajo de Diploma

En opción al título de Ingeniera Comercial

**INSTRUMENTO PARA EL CONTROL
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA DE
SERVICIOS DE INGENIERÍA Y DISEÑOS DE
GRANMA.**

MAYRA ALEXANDRA CAIZA CHANGOTÁSIG



**BAYAMO. M.N.
2011-2012**

“Año de 54 de la Revolución”

**LATACUNGA-ECUADOR
2011-2012**

“Por la vinculación de la Universidad con el Pueblo”



UNIVERSIDAD DE GRANMA

**Facultad de Ciencias Empresariales
y Económicas**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Unidad Académica de Ciencias Administrativas y
Humanísticas.

Trabajo de Diploma

En opción al título de Ingeniera Comercial

**INSTRUMENTO PARA EL CONTROL
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA DE
SERVICIOS DE INGENIERÍA Y DISEÑOS DE
GRANMA.**

Diplomante: Mayra Alexandra Caiza Changotásig

TUTORES: MS c. Susana Cabrera Rodríguez

Ing. Ariel Rodríguez



BAYAMO. M.N.

2011-2012

“Año de 54 de la Revolución”

LATACUNGA-ECUADOR

2011-2012

“Por la vinculación de la Universidad con el Pueblo”

Dedicatoria.

- **A mis padres** Víctor y Anita por ser mi fortaleza, y guiarme siempre para lograr el objetivo propuesto en mi vida, culminar mis estudios superiores.
- **A mi segundo padre** Wilson Humberto por guiarme como su hija en el sendero de la vida y motivarme a alcanzar grandes logros.
- **A mi querido hijo** Anthony Stalin por ser mi fuente de inspiración para la realización de este trabajo y ser el motor que me impulsa a seguir adelante.
- **A mi Hermano:** Kleber Efraín por darme fuerzas y aliento en todo momento; a mí cuñada Miriam por ser una persona bondadosa y compartir conmigo gratos momentos.
- **A mis tutores:** Msc. Susana Cabrera, por su apoyo constante e inigualable dedicación a la realización de mi trabajo de Diploma, por su amistad sincera y la hospitalidad que me supo brindar de igual manera al Ing. Ariel Rodríguez por su dedicación, paciencia, y talento inigualable que tuvo conmigo en todo este tiempo.
- **A todos mis familiares** en especial al Ing. Juan Carlos y a la Lcda. Marisol Gallardo, quienes siempre me han sabido apoyar y transmitir sus consejos.
- **A mis amigos y compañeros** de manera especial a Darwin Cofre con quien he compartido experiencias inolvidables en esta etapa de mi vida que perdurarán por siempre en mi corazón; a las Srtas. Lissandra Rosello y Lianeth Espinoza por brindarme su amistad y compartir esplendidos momentos durante mi estancia en este hermoso país.

Agradecimiento

- **A Dios** por iluminarme siempre, por darme la salud y la fuerza necesaria para vencer todas las adversidades y seguir adelante.
- **A mis queridos padres** Víctor y Anita por su apoyo incondicional, sus consejos, buenos deseos de seguir adelante y no desmayar para poder cumplir esta meta tan anhelada y hoy ser la persona que siempre quisieron ver en mí.
- **A mi segundo padre** Wilson Humberto por su infinito amor demostrado y su ayuda excepcional en el cumplimiento de mis objetivos.
- **A mi querido hijo** Anthony Stalin por ser el motivo de mi lucha diaria y la constante dedicación que me inspira a alcanzar siempre el éxito.
- **A mi Hermano:** Kleber Efraín por ser mi aliciente siempre y apoyarme en mis deseos de superación, a mi cuñada Miriam por su ausencia.
- **A mi tutora** Msc. Susana Cabrera por ser una gran mujer que con mucho carisma y paciencia supo guiarme, por convertirse en mi hermana con quien podía compartir mis experiencias, por abrirme las puertas de su casa y hacerme sentir como en la mía, por siempre la llevaré en mi corazón.
- A la **Universidad Técnica de Cotopaxi** y por ende a la **Universidad de Granma**, por darme la oportunidad de estudiar esta carrera, que tanto me gusta.

RESUMEN

El control, en su estrecho vínculo con la planeación, se ha visto obligado a evolucionar en la misma medida en que han evolucionado los sistemas de planificación hasta llegar a la Dirección Estratégica, por lo que resulta evidente que esta misma situación le ocurra al control estratégico, si aparecieran sistemas de control, que incorporen diferencias y superioridad, como es el caso del Cuadro de Mando integral. Partiendo del análisis de enfoques de importantes autores sobre el tema, aparece esta investigación que es desarrollada específicamente en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño en la provincia Granma (CREARQ) y su tema de investigación es: El control estratégico no garantiza la eficiencia esperada en la implementación de la planeación estratégica. Por su puesto, este trabajo investigativo tiene como objetivo general: Elaborar un instrumento para el control estratégico. Sosteniendo y como hipótesis que es posible la elaboración de un instrumento de control estratégico capaz de garantizar la eficiencia de la implementación de la planeación estratégica en la empresa. Entonces, para analizar y exponer los resultados obtenidos en la investigación, existe un informe, el cual está estructurado del siguiente modo: El primer capítulo conformado por un marco teórico que indica un análisis de algunos aspectos asociados al control como función directiva y al control estratégico. Por otra parte está, el segundo capítulo que expone una caracterización de la empresa, y un análisis del proceso de implementación y control de la dirección estratégica. Igualmente, existe un tercer capítulo que presenta los resultados obtenidos desde la propuesta de como concebir un sistema de control estratégico a través del Cuadro de Mando Integral y el diseño de una posible herramienta a utilizar dentro del propio sistema en una de las perspectivas. Finalmente existen conclusiones, recomendaciones y un grupo de anexos que apoyan toda la información descritas en el informe.

SUMMARY

The control and its closer link with the planning have been obligated to develop as well as the planning system until it reaches to the strategic management. So, it is evident that it could happen to the strategic control too; if appears control systems that incorporates the differences and superiority as it is the case of the Integral Dashboard. So, taking into account the analysis of some approaches from important authors appears this research which is developed in the Engineering and Designing Utility Company in the Granma province (CREARQ) and its research topic is: The strategic control does not guarantee the expected efficiency in the implementation of the strategic planning. Of course this research has as a general objective: To elaborate an instrument for the strategic control and as hypothesis that it is possible the manufacture of an instrument of strategic control which guarantee the efficiency in the implementation of the strategic planning in the company. Then, to analyze and show the getting results of this research, there is a report which is structured like this: The first chapter contains the theoretical framework that gives an analysis of some aspects related with the functional and strategic control. On the other hand, there is a second chapter that exhibits characteristics of the company and the analysis of the implementation and control process of the strategic management. Also there is a third chapter, that shows the results obtained from the proposal of how to get a system of strategic control through the Integral Dashboard and the design of a possible instrument to be used into the own system in one on the perspectives. Finally there are conclusions, recommendations and annexes that support all the research already described in the report.

ÍNDICE

Contenido

Pág.

I. Introducción.....	1
II.CAPITULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL ESTRÁTEGICO.....	6
II.1.1 El control como función directiva. Definiciones.....	6
II. 1.2 El proceso del control.....	11
II.1.3 El control y la estrategia.....	12
II.1.4 El control estratégico y el control de gestión en la dirección estratégica.....	14
II.1.5 El cuadro de mando integral como instrumento de control estratégico....	17
II.1.6 Experiencias de la aplicación del control estratégico en las empresas cubanas.....	25
III. CAPITULO II LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE CONTROL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y DISEÑO DE GRANMA (CREARQ).....	27
III.2.1 Métodos y técnicas aplicadas.....	27
III. 2.2 Caracterización de la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Granma.....	29
III.2.3Tipos de servicio de acuerdo con su objeto social.....	31
III. 2. 4 Categorías que conforman el modelo de Dirección Estratégica.....	33
III. 2.5 Análisis de la implementación.....	36
III. 2.6 Análisis del Comportamiento del Control y Evaluación de la Planeación Estratégica.....	43
III. 2.7 Efectividad Esperada de la Estrategia.....	44
IV. Capitulo III. PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE CONTROL ESTRATÉGICO.....	48
IV.3.1 Metodología para la confección del CMI la Empresa de Servicios, Ingeniería y Diseños de Granma.....	48

V. CONCLUSIONES	57
VI. RECOMENDACIONES	58
VII. BIBLIOGRAFÍA	59

I. Introducción.

La utilización correcta de las herramientas de la administración garantiza el desarrollo en el mundo empresarial actual, caracterizado por la inestabilidad y la celeridad de los cambios. Uno de los enfoques de gestión más utilizados resulta la Dirección Estratégica, que aparece en la teoría de la Administración por primera vez en los EE.UU en la década del sesenta del siglo pasado, como respuesta a la necesidad de proactividad en las organizaciones para enfrentar la agresividad del entorno que ya había comenzado a mostrar turbulencia, incertidumbre y un dinamismo, que se ha acentuado con el devenir del tiempo, tanto a nivel micro como macro.

Este enfoque desde sus inicios comenzó con su extensión a nivel internacional, introduciéndose gradualmente en muchas organizaciones, sobre todo en las más desarrolladas.

En Cuba, los primeros antecedentes de su llegada se le vincula a lo planteado por Fidel Castro en el 1984, cuando abordando aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país expresó: “....es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”.¹

Al igual que en el caso de la DPO², esta decisión constituyó una experiencia sin precedentes en el mundo, en tanto no implicaba a un determinado grupo de organizaciones, sino a todas las organizaciones de la nación. Por supuesto,

¹Velunza Moisés J. Dpto. Organización. Dirección General de Contraloría Conferencia: Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño de la Planeación Estratégica. tomado de www.gestipolis.com(consultado 08/05/09).

² Dirección por Objetivo: enfoque gerencial, introducido por el estudioso norteamericano Peter Druker en 1954, donde el jefe conjuntamente con sus subordinados definen los objetivos por área de responsabilidad y los mecanismos necesarios para evaluar el desempeño.

también correspondió al Ministerio de Educación Superior (MES), el liderazgo en la capacitación y asesoramiento imprescindibles a esos efectos.

Al primer horizonte de planeación correspondiente al 2001-2003 le continuaron los correspondientes a los trienios 2004-2006 y 2007-2009, en los cuales se ha venido potenciando el basamento en valores que comenzó a introducirse formalmente a partir del año 2002, de lo que se derivó la nominación del término Planeación Estratégica por Objetivos basada en Valores.

Su aplicación se concreta mediante la formulación, implementación, seguimiento y control de la planeación estratégica en los sistemas organizativos, lo que en esencia constituye un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretenden entender los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios donde se busca finalmente el mayor provecho.³

En la actualidad se han venido desarrollando estos procesos correspondientes a este enfoque en casi la totalidad de las empresas cubanas, la práctica ha evidenciado que en los mismos, la definición de la estrategia es a lo que más se le dedica tiempo, estudio, análisis y recursos, de ahí que existan diversos modelos y procedimientos que permiten definir las pretensiones estratégicas de la organización.

Por el contrario el proceso de implementación y de control de la estrategia son débilmente afrontados por los autores de dirección y en muchos sencillamente se limitan a decir cómo deberían ser tratados y no a proponer el instrumental que permitiría llevar a cabo estos procesos, pues las etapas de implementación y control de la estrategia no son abordadas por los empresarios con el mismo rigor con que es emprendida la primera fase.

A pesar de todo el trabajo sostenido a lo largo de más de una década, en función de lograr un proceso coherente y sostenido, aún persisten deficiencias e insuficiencias detectadas en las empresas cubanas en relación al proceso de Dirección Estratégica, en este caso particular nos referiremos a la etapa de control: Existen hoy contradicciones entre la forma de planear por objetivos y controlar por tareas y el no establecimiento de sistemas de control eficientes a través de la identificación de factores e indicadores críticos para establecer en

³Zayas Miranda Enrique dirección estratégica papel y necesidad del enfoque estratégico. Universidad de Holguín 2002.

qué basar el control, lo que provoca una alta prioridad de lo operativo sobre lo estratégico.

Lo expuesto hasta aquí nos permite coincidir con el hecho de que la Dirección Estratégica requiere de herramientas que posibiliten la viabilidad de un sistema de control que garantice la eficiencia esperada de las estrategias previamente diseñadas en el plan.

La empresa de servicios de ingeniería y diseño (CREARQ) es una de las organizaciones en la provincia de Granma que ha incorporado la dirección estratégica como enfoque en sus procesos de gestión desde el año 2002; se pudo conocer por medio de los principales dirigentes de esta entidad que hasta este momento los sistemas de control de gestión de esas estrategias no resultan coherentes con el diseño de las mismas por lo que no coadyuvan al cumplimiento eficaz de la planeación estratégica requiriendo la implementación de instrumentos de control más eficaces.

Para sustentar esta investigación queda establecido el siguiente marco teórico-metodológico:

Problema: El control estratégico no garantiza la eficiencia esperada en la implementación de la planeación estratégica en la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Granma.

Objetivo General: Elaborar un instrumento para el control estratégico.

Objetivos Específicos:

1. Fundamentar desde el punto de vista teórico los elementos asociados al control estratégico como parte fundamental de la implementación de la Planeación estratégica.
2. Diagnosticar la situación actual del control estratégico en la empresa.
3. Construir el instrumento informático para el control estratégico a partir de la definición de indicadores.

Hipótesis: es posible la elaboración de un instrumento de control estratégico capaz de garantizar la eficiencia de la implementación de la planeación estratégica en la Empresa.

La novedad científica que aporta esta investigación es en primer lugar, que constituye el primer estudio realizado de este tipo, en la entidad, el instrumento diseñado permitirá la viabilidad del sistema de control existente en la empresa en función de lograr la implementación con eficiencia del plan estratégico. Su

contribución práctica estará dada en que el resultado de la presente investigación, dotará a los directivos del conocimiento de una herramienta de control que facilite en su gestión la toma de decisiones lo que permitirá obtener una visión comprensible de la empresa y de su área de responsabilidad, todo ello haciendo uso de la tecnología y de la informática, concibiendo una propuesta actual y sin precedentes en los procesos de gestión de esta empresa.

En el desarrollo la investigación nos apoyamos en los siguientes **métodos científicos: Métodos teóricos y métodos empíricos, dentro de los métodos teóricos** se utilizaron los siguientes procedimientos:

El análisis-síntesis: en la evaluación de la información manejada y en la sistematización de los elementos teóricos relacionados con el control como función directiva, el control estratégico y su relación con la Dirección Estratégica en especial, dado que el mismo posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades y en sus múltiples relaciones y componentes, así como la relación inversa de unión entre las partes previamente analizadas y permite, además, descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

El inductivo-deductivo: en el proceso de determinación de generalizaciones teóricas, en tanto constituye el modo de razonamiento de los hechos y fenómenos que va de lo particular a lo general y su proceso inverso, o sea, la aplicación de principios generales a diversos hechos o fenómenos particulares o concretos.

El sistémico-estructural-funcional: para la determinación de las relaciones entre las variables internas y externas que más impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en la misión, así como para el diseño de los indicadores y de la herramienta de control específica.

Y dentro de los **métodos Empíricos:** fueron utilizadas las encuestas con sus correspondientes procedimientos:

La observación científica: que permite obtener la información del comportamiento del objeto de investigación tal y como este se da en la realidad, el que se concretó fundamentalmente en la interacción con directivos y trabajadores de la entidad.

Análisis documental: para sistematizar los referentes bibliográficos y los documentos metodológicos que permitió acceder a referentes teóricos.

Entrevistas: que derivaron participación en intercambios de experiencia, recogida de criterios e información que permitieron la solución de la investigación.

Encuestas: fueron aplicados para obtener información de los trabajadores y directivos acerca de aspectos que consideramos relevantes ara el análisis.⁴

Para exponer y analizar los resultados obtenidos en la investigación, se redactó un informe estructurado del modo siguiente: un primer capítulo conformado en su primera parte por un marco teórico en el que se analizan desde la perspectiva teórica aspectos asociados al control como función directiva y al control estratégico. El segundo capítulo se dedica a exponer una caracterización de la empresa y un análisis del proceso de implementación y de control de la dirección estratégica. El tercer capítulo expone los resultados obtenidos que consiste en la propuesta de como concebir un sistema de control estratégico a través del Cuadro de Mando Integral y el diseño de una posible herramienta a utilizar dentro del propio sistema en una de las perspectivas. Finalmente las conclusiones, recomendaciones y un grupo de anexos que apoyan las informaciones descritas en el informe.

⁴ Cada uno de los métodos empíricos utilizados y las técnicas se explican con mayor detalle en Capitulo II.

II. CAPITULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL ESTRÁTEGICO.

II.1.1 El control como función directiva. Definiciones.

A lo largo de la existencia del hombre uno de los objetivos que ha perseguido es el de alcanzar el control, primero sobre su persona, luego al parecer, por lo difícil del intento comenzó a incursionar en otras esferas para suplir su primera imperfección.⁵

La palabra control sugiere la idea de comprobación, inspección, verificación, revisión, supervisión, etc. Generalmente hablando, controlar algo es influir en lo que sucede al objeto con el fin de obtener el resultado deseado.

El control es algo universal: las actividades humanas siempre utilizan el control, consiente o inconscientemente, si la operación no está de acuerdo con sus planes, él efectúa la debida corrección, pues el control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado.

Se plantea que el control como función directiva tiene su origen en el regulador de fuerza centrífuga inventado por James Watt en el siglo XVIII, que es un aparato que sirve para registrar la cantidad de vapor que pasa de una caldera a un cilindro. Watt mostraba que todos los tipos de sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de la información, la cual descubre el error en el logro de las metas e inicia la acción correctiva.

Lo antes expuesto puede ser considerado uno de los primeros antecedentes de la utilización del control como una de las funciones directivas más relevantes y, más aún, uno de los aspectos de la vida diaria más comunes, y su aceptación viene dado porque se asemeja al término guía, dirigido al ámbito empresarial que resalta "lo que hay que hacer para volver al objetivo propuesto"⁶.

El control es un elemento del proceso administrativo⁷ que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas junto con la organización y dirección,

⁵García Vidal y Pérez Campdesuñer. El control Análisis para u nuevo entendimiento. Temáticas Gerenciales cubanas. Ciudad de la Habana 2000. Pág. 472

⁶Navaza López Carlos. Manual del director de educación especial Secretaría de Educación Pública. México.1987.

⁷Proceso administrativo, o ciclo de la Dirección, integrado por las llamadas cuatro funciones básicas de la administración como ciencia: Planificación, Organización, Mando y Control.

es la consecuencia lógica del acto de administrar, como función indelegable de todo cargo con responsabilidad de conducción.

En este proceso se establece una relación directa entre la función planificación y el control, este último pretende asegurar que la ejecución se ajusta al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y planes se cumplan de acuerdo a las disposiciones de los directivos, teniendo en cuenta los conceptos de eficiencia, eficacia, competitividad y ventaja competitiva autosostenible.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.⁸

Así como autores dedicados a este tema, existen múltiples definiciones entre las que se aprecian:

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.⁹

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valoración y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.¹⁰

Para James Stoner: El control es el proceso de asegurarse de que las actividades reales se correspondan a las actividades proyectadas.¹¹

Los profesores cubanos **García Vidal y Pérez Campdesuñer** consideran una de las concepciones que está alcanzando muchos adeptos en el mundo empresarial es la de ver el control, como dominio o capacidad de mantener la estabilidad del crecimiento del sistema, en otras palabras su funcionamiento dentro de parámetros establecidos.¹²

⁸Peterskinner J. Lorenzi, Steven Control Administración 1997.

⁹García del Junco Julio. Administración y Dirección 2001.

¹⁰ Modelo de control estratégico para sistemas de investigación universitarios 2002.

¹¹ Stoner James, Freeman, Edward R. Administration tomo II 1996. Pág. 638.

¹² García Vidal y Pérez Campdesuñer. El control. Análisis para un nuevo entendimiento. Temáticas gerenciales cubanas. Tomo II. Ciudad de la Habana. Cuba 2000. Pág. 34.

Las definiciones anteriores nos permiten aseverar que la esencia del control permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan, logrando buscar en todo momento el equilibrio del sistema empresarial, y como aspecto vital se debe señalar que del control depende la subsistencia de la planificación e impide que esta sea sucumbida.

Se hace evidente entonces, la necesidad que reviste el estudio y aplicación de esta función directiva pues la misma también, ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización.

Dado el ritmo de cambio del entorno registrado en los años recientes, este aspecto de control ha ido adquiriendo importancia. Algunos de los cambios más apremiantes del entorno son el cambio en la naturaleza de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo pedido – entrega, la importancia de “crear valor” a los productos y los servicios como manera de crear demanda por parte de los clientes, los cambios de las culturas organizacionales y de los trabajadores así como la necesidad cada vez mayor, de delegar y trabajar en equipo en las organizaciones.¹³

Lo anterior nos permite relacionar este aspecto del ciclo directivo al enfoque estratégico de la dirección, ya que el mismo surge de la necesidad de crear nuevos paradigmas de dirección que les posibiliten a los administradores actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y disminuir el impacto del entorno interno y externo, que sufren las organizaciones modernas que desafían a diario problemas complejos y ambientes cada vez más dinámicos e inestables.

Los Métodos de Control

Existen disímiles clasificaciones asociadas a los tipos de métodos de control, para esta investigación nos acogemos a lo planteado por el autor norteamericano James Stoner¹⁴. La mayor parte de los métodos de control puede agruparse en uno de los cuatro tipos básicos: controles anteriores a la

¹³Stoner James, Administración tomo II. Quinta Edición. Editorial Félix Varela la Habana 2007.pág 640

¹⁴Stoner James, Administración tomo II. Quinta Edición. Editorial Félix Varela la Habana 2007.Pág. 642, y 643.

acción, controles directivos, controles de selección de si/no y controles después de la acción.

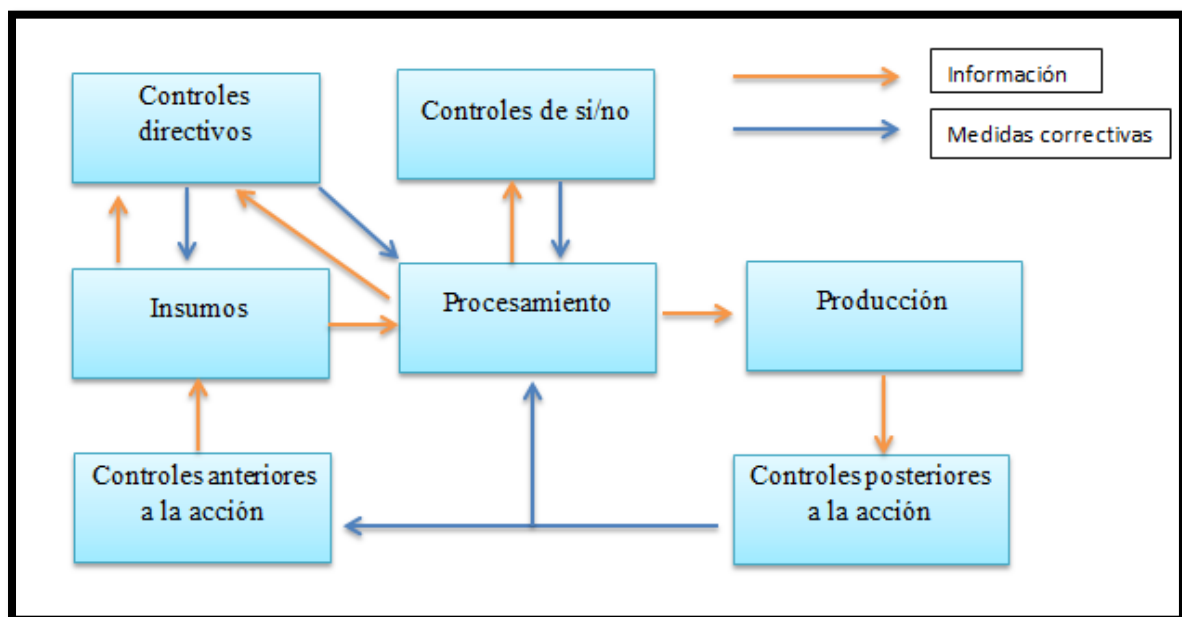
Como muestra la Figura 1, cada tipo de control afecta ligeramente una fase diferente de las operaciones (la inversión de insumos a productos)

- **Controles anteriores a la acción**

Los controles anteriores a la acción, denominados a veces pre controles, garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros son el tipo más común de control previo a la acción pues la contratación y capacitación de los empleados, la adquisición de equipo y suministros; y el diseño de productos o servicios nuevos requieren dinero.

La calendarización es otro tipo importante de control previo a la acción, pues esas actividades preliminares también requieren que se invierta tiempo, recurso que a veces vale tanto como el dinero.

Figura 1



Fuente: Stoner James, Administración tomo II. Quinta Edición. Editorial Félix Varela la Habana 2007.pag 640

- **Controles directivos**

Los controles directivos, también conocidos como controles de avance o cibernéticos, tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto alguna norma

o meta, los mismos que permiten que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones. La designación de controles directivos está tomada de la conducción de los automóviles en donde conductor dirige el auto para evitar que se aleje de la carretera o que vaya en la dirección equivocada, pues entonces no podría llegar a su destino. Los controles directivos dan resultado solo si el administrador es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada.

- **Controles si/no o de selección**

Los Controles si/no o controles de avanzar/no avanzar representa un procesos de reconocimiento para aprobar aspectos concretos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas, antes de proseguir con las operaciones.

En la actualidad muchas organizaciones, entre ellas Toyota, Ford y Hewlett Packard, otorgan este tipo de autoridad de control a los trabajadores de línea, así como a los administradores y los supervisores, en el caso de la banca, un control de reconocimiento sería cuando un cliente retira una cantidad fuerte y la operación debe ser abordada por un cajero general y otros ejecutivos del banco.

- **Controles posteriores a la acción**

Como sugiere su nombre, los controles después de la acción miden los resultados de una acción que ha concluido. Así se establecen las causas de cualquier desviación que se aleja del plan o el estándar y los resultados se aplican a actividades futuras similares.

Los controles posteriores a la acción también se usan como base para recompensar o alentar a los empleados que prestan servicios (por ejemplo, cumplir una norma puede significar un bono en el futuro)

Estos tipos de controles (antes de la acción, de dirección, si/no y posterior a la acción) no son alternativas, es decir, ninguno es una opción que excluye a los otros. Más bien, unos complementan a otros como pueden verse en los flujos de información y medidas correctivas, Fig.1; también es válido señalar que en relación a los métodos y tipos de control existe diversidad de criterios entre los diferentes autores en relación a lo que es un método de control y un tipo de control. Asumiremos para esta investigación lo planteado por Stoner anteriormente expuesto.

II. 1.2 El proceso del control.

El control es entendido por muchos autores como un proceso, por ejemplo para Robert J. Moeller los elementos esenciales que lo integran son a través de **cuatro etapas**¹⁵:

1.- Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento: Es una situación ideal, las metas y los objetivos establecidos en los procesos de planeación estarán definidos en términos claros y medibles que incluyen plazos específicos. Esto resulta importante por varios motivos, en primer lugar las metas definidas vagamente, como un ejemplo “mejorar las habilidades de los empleados” resultan palabras huecas hasta que los administradores empiecen a especificar lo que quieren decir con “mejorar” y lo que pretenden hacer para alcanzar tal meta y cuándo la alcanzarán, en segundo las metas definidas con exactitud por ejemplo “mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales durante los meses de poca actividad”. Por último los objetivos definidos con exactitud y medibles se pueden comunicar con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

2.- Medir el desempeño: Como todos los aspectos del control, este es un proceso contante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida. Así los niveles de seguridad de las partículas gaseosas del aire pueden vigilarse continuamente en una planta, mientras que el avance en los objetivos de expansión a largo plazo posiblemente sea revisado por la dirección general uno o dos veces al año.

3.- Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar: En muchos aspectos, este es el paso más fácil del proceso de control, se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los primeros pasos, ahora se trata de comparar los resultados medidos con metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores supondrán que “todo esta bajo control”

4.-Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o

¹⁵ James Stoner, Administración Tomo II Quinta Edición editorial Félix Varela La Habana 2007. Pág. 638 y 639

varias actividades de las operaciones de la organización o bien un cambio en las normas originalmente establecidas

Para estudiosos cubanos el control, desde el punto de vista organizacional, se puede considerar como “un proceso continuo de etapas”.¹⁶

- 1. Establecimiento de objetivos y estándares:** Relacionado con la planificación, donde se fijan los criterios o puntos de referencia con los que juzgan posteriormente los resultados.
- 2. Medida de los resultados:** Implica la identificación de qué resultados se deben medir y cómo medirlos.
- 3. Comparación entre resultados y los objetivos y estándares:** Para identificar las desviaciones ocurridas, tanto positivas como negativas.
- 4. Análisis de las desviaciones:** Para conocer las causas que las han provocado
- 5. Corrección de las desviaciones o acción correctora:** Que implica corregir o modificar las causas que provocaron las desviaciones negativas y potenciar aquellas que motivaron desviaciones positivas. La acción correctora puede ir encaminada a la actividad (cuando las causas de las desviaciones están en la realización o ejecución de la misma) o a la propia planificación (cuando se descubre que las causas de la desviación están en la incorrecta fijación de los objetivos o estándares), aunque este último no es la más frecuente.

Este proceso genérico de toda la actividad de control puede ser adaptado al sistema de control estratégico y de gestión, incluso los mismos autores Navas y Guerras, plantean que el control estratégico no es más que la “la adaptación del proceso de control a las necesidades propias de la Dirección Estratégica de la Empresa”.¹⁷

II.1.3 El control y la estrategia.

Se señala que fue Igor Ansoff iniciador de esta materia quien a mediados de los años 70, planteara el término “Strategic Management” (Dirección Estratégica), y que a partir de la dinámica de los acontecimientos que tuvieron lugar en la

¹⁶ Colectivo de Autores Estrategia Organizacional Primera Edición Editorial Félix Varela La Habana 2010. Pág. 440.

¹⁷ IDEM .Pág. 443.

economía mundial fue aceptada y enriquecida por otros autores como Andrews y Porter, quienes la consideraron como un sistema de dirección que permitía hacer frente a las nuevas condiciones de cambios estructurales dentro de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y en los países con mayor desarrollo de Europa.

Las consideraciones que centran la atención en la aparición de la Dirección Estratégica es el enfoque de management, el cual tiene como antecedente a la Planificación Estratégica, se señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de acuerdo al análisis realizado se identificó que se da prioridad a los términos relacionados con la fase de planeación o formulación y no prestan atención a las fases de implantación, ejecución y control esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégicos.

La Dirección Estratégica aparece así con el fin de superar las deficiencias de la Planificación Estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, así como lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios, la designación de los responsables y los plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas. Todo esto es concebido a partir de presuponer que tanto en la formulación como en la implementación de las estrategias, se da un intenso trabajo grupal en la empresa, que incorpora a todos los niveles y participantes, en donde todos reflexionan sobre el futuro, todos fijan fines a su nivel, todos proponen acciones para cumplirlas y todos se autoevalúan.¹⁸

Etapas o Fases de la dirección Estratégica

Para Samuel C. y Peter J. en la Dirección Estratégica, 1997, la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.

¹⁸ Ansoff I. y otros (1976). La estrategia de la Empresa, Eunsa (Original Corporate Strategy. 1965).

Esta definición pone de relieve a la serie de etapas que un director debe seguir¹⁹:

- La elaboración de un análisis ambiental.
- La fijación de una dirección organizativa.
- La formulación de la estrategia de la organización.
- La ejecución de esta estrategia.
- El ejercicio del control estratégico.

II.1.4 El control estratégico y el control de gestión en la dirección estratégica.

La aplicación consecuente de la dirección estratégica se completa con el proceso de control estratégico a la implementación de la planeación formulada. Ello supone controlar lo que está funcionando bien y lo que no; lo que se está haciendo diferente; las desviaciones que están teniendo lugar respecto al plan y que pueden afectar el logro de los resultados deseados. Supone también hacer las valoraciones pertinentes, aprender de ello lo que corresponda, e implica sobre todo el establecimiento de los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias presentes, las cuales pueden provenir tanto desde la fase de formulación como de la propia implementación, que es donde mayormente ocurren. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos.

La experiencia indica que el éxito de la implementación de cualquier plan estratégico, va en proporción directa con la profundidad del proceso de control y evaluación del trabajo que se acomete y de los resultados que se alcanzan, sin embargo, como ya se ha señalado, los procesos de implementación y control de la estrategia son débilmente abordados por los autores y en el caso de los empresarios no son afrontados con el mismo rigor que los diseños estratégicos a los que suelen dedicarse más tiempo y más recursos, esto se atribuye a que la implantación y el control implica más esfuerzo de la organización para ejecutarlos y su duración en el tiempo son mayores. Al respecto plantean Thompson Strickland: La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo.

¹⁹ Ansoff H. Igor. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Editorial Pearson educación. México.1998.

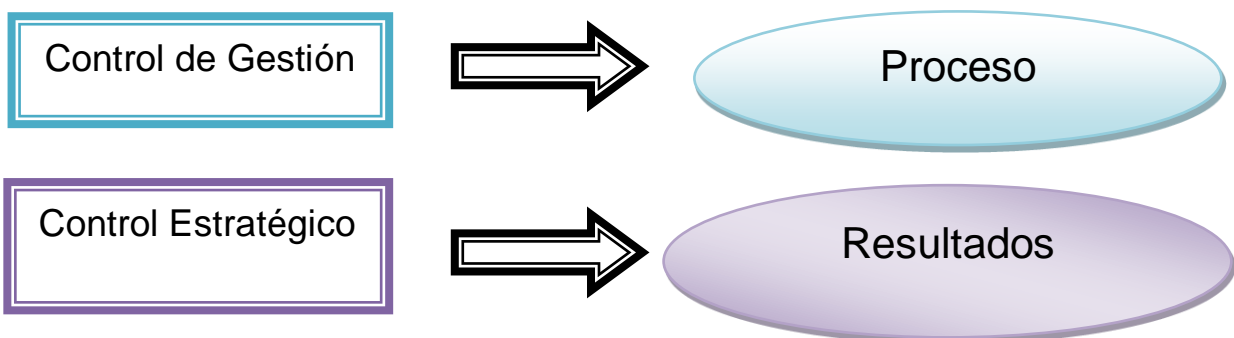
Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y que se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.²⁰

Para lograr una correcta implementación de la estrategia se hace necesario desarrollar un control de gestión que de seguimiento al control de la misma. Plantea Amat que *el control de gestión es el proceso que permite la orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización.*²¹

Por otra parte el control estratégico es el sistema que asegura la implementación efectiva de la estrategia y que permite alcanzar los objetivos.

De esta forma mientras el control de gestión se encarga de controlar el comportamiento, el control estratégico se encarga de medir los resultados. El primero se orienta al proceso mientras el segundo se orienta al resultado.

Figura 2



Fuente: *Elaboración propia.*

Para los expertos cubanos Ronda y Marcané (2004), la esencia del control estratégico a implementar en las condiciones actuales de las instituciones cubanas: "... consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización". Y observan que su atención debe estar centrada no sólo a lo interno de la organización, sino también al comportamiento del macro entorno.

Consideramos que es válido señalar que han existido en los instrumentos de control estratégico deficiencias que persisten a la hora de implementar el enfoque

²⁰ Thompson y Strickland: Administración estratégica. Textos y casos, 13 edición, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004, pag. 19

²¹ Amat Salas, Joan M. El control de gestión desde una perspectiva de dirección, edición de gestión 2000, S.A. Barcelona, pág. 27.

estratégico. En el documento: Bases Metodológicas para la implementación del enfoque estratégico en las organizaciones cubanas, se exponen entre las principales deficiencias detectadas, vinculadas a la fase de control y evaluación:

1. Los objetivos siguen siendo controlados por sistemas tradicionales, no actualizados.
2. En algunas entidades se diseña la Planificación Estratégica, pero no el Sistema de Control Estratégico.
3. Existencia de sistemas de control que hacen énfasis en las acciones y los procesos y no en los resultados.
4. La mayoría de los sistemas que se aplican son reactivos.

Otro aspecto que resulta significativo señalar es que de la misma forma que se requiere de voluntad para aplicar la Dirección Estratégica, también resulta importante contar con voluntad para controlar estratégicamente, existe entonces una alta responsabilidad para los controladores estratégicos. El control estratégico en sus vínculos no solo con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización, y a diferencia del control de gestión y otras formas tradicionales, deberá incidir en el comportamiento de las personas.

“El control estratégico debe proporcionar las herramientas de control, que permitan traducir las grandes estrategias de la organización, en los comportamientos operativos de cada uno, a través de la elección apropiada de reglas...”

Ansoff, al referirse al control estratégico, también sugiere la existencia del sistema de recompensas a partir de indicadores que estimulen el fomento de la toma de riesgos, el espíritu emprendedor, la innovación y el trabajo estratégico creativo y la tolerancia, ante ciertos fracasos en estos tipos de comportamientos, resulta también de interés lo planteado por Ballvé, al asegurar que la potencia de un sistema de mediciones puede ser mayor en la medida en que sirva no solo para diagnosticar y compartir información, sino, también, para que las personas que la reciban sean “empujadas” a actuar a partir de estas, o sea, que ayude “a cambiar conductas”²².

Como se puede apreciar el control estratégico en su relación con el factor humano, presenta dos dimensiones: una, donde el hombre, mediante

²²Naranjo Pérez, Roberto Mesa Espinosa, María Antonieta; Solera Salas, José. El Control Estratégico. Lo que no debemos obviar. Tecnología en marcha. Vol. 18.

voluntades de controlador estratégico, garantiza su aplicación hasta las últimas consecuencias, y otra, cuando el control estratégico, mediante sus sistemas de medición, información y retribución incide en el comportamiento deseado de las personas, acorde a los propósitos estratégicos y valores deseados.

En este mismo sentido, se refieren Koontz y Wehrich, cuando apuntan que “mediante el uso del control estratégico se obtienen conocimientos no solo sobre desempeño organizacional sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisándolo; mientras que Stoner y Freeman plantean que “el cambio forma parte inevitable del entorno de cualquier organización y que la función de control ayuda a detectar los cambios que están afectando y permite controlar las consiguientes oportunidades o amenazas”. Menguzato y Renau²³ se refieren ampliamente a este aspecto y consideran que “la función de control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por tanto sometida a las perturbaciones del entorno”, apuntando además que “dada la existencia de un entorno turbulento, que requiere un alto grado de flexibilidad tanto en el proceso de formulación de estrategia como es el de implementación de ésta, hace obligatorio que el sistema de control revista también un carácter flexible.

II.1.5 El cuadro de mando integral como instrumento de control estratégico.

Una de las herramientas más generalizadas en el mundo empresarial contemporáneo lo constituye el Cuadro de Mando Integral creado en la década de los noventa por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton. Y que sin lugar a dudas su esencia es el monitoreo estratégico del entorno.

La misma surge como resultado de una investigación que en sus inicios no tenía más pretensiones que generar una herramienta para mejorar el control en las organizaciones, el resultado de la investigación ha ido más allá de una simple herramienta de control de gestión y se ha convertido en un instrumento que permite medir el despliegue de la estrategia y los resultados más relevantes de las organizaciones tanto tangibles como intangibles. La Norma UNE-EN ISO 9004:2000 define al Cuadro de Mando como una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores

²³Menguzato y Renau. La dirección estratégica un enfoque innovador del management. Pág.23

que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio y de su área de responsabilidad²⁴. La información aportada por el Cuadro de Mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con la estrategia de la organización, aunque la Norma reconoce al CM como una herramienta que proporciona una visión del negocio en su totalidad, es interesante el hecho de que la definición que proporciona no toma en cuenta el concepto de Cuadro Integrado aportada por los autores, sin embargo algunos prefieren llamar CMI al de la organización y Cuadro de Mando a los de las unidades estratégicas o departamentos, asumiendo que la integralidad viene dada por el análisis de la totalidad de las áreas de una organización, pero otros autores no lo reconocen así, e independientemente del tipo de organización, la unidad de negocios o departamento para el cual se emplee la herramienta, la denominación que proporcionan es CMI, pues la integralidad está determinada porque ofrece una visión equilibrada del área de referencia, basándose en aspectos tanto tangibles como intangibles, internos y externo, financieros y no financieros.

Tabla 1. Evolución de la visión sobre el CMI

Enfoque limitado	Enfoque adecuado
Conjunto de indicadores financieros y no financieros	Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección	Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles
Centrado en el uso de la herramienta de <i>Software</i> , se piensa más en este que en el contenido	Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en si mismo.
Enfocado hacia cambios en la evaluación del desempeño.	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias.

Fuente: Alberto Fernández. “El *Balanced Scorecard*: ayudando a implantar la estrategia” *Revista de los Antiguos Alumnos*, marzo de 2001.

²⁴Colectivo de Autores. Estrategia Organizacional. Editorial Félix Varela La Habana 2010 Pág. 446

Los objetivos que pueden alcanzarse, con la ejecución del CMI son:

- Disponer eficientemente de la información indispensable y significativa, de modo sintético, conectada con los objetivos.
- Facilitar la planificación y el control de resultados.
- Proveer un sistema que permita la lectura y análisis de la información de modo rápido y preciso que optimice la toma de decisiones.
- Flexibilidad de la herramienta, que haga posible la inclusión de nuevos indicadores, modificación de los ya presentes, así como el establecimiento de objetivos y, en su caso, corrección de los ya introducidos.

Quizás las posibilidades que ofrece el CMI en su versión moderna es una de las razones que han permitido que la aplicación de esta herramienta se haya extendido tanto en las organizaciones, de tal forma que se plantea que el mismo es uno de los modelos de gestión más empleados en el mundo.

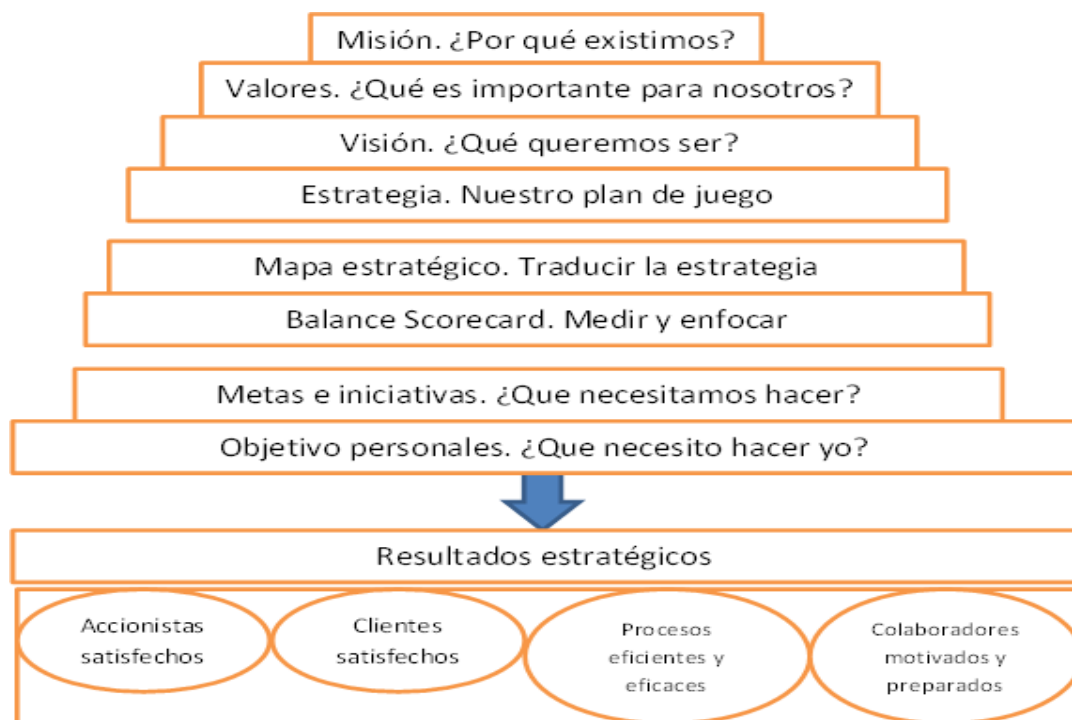
Otra razón por la cual esta herramienta goza de tanta popularidad, actualmente, es porque no se encuentran divorciada de otras herramientas de gestión que ya se desarrollan en las organizaciones. Los directivos pueden trabajar con el CMI, sin que la medición obstaculice el trabajo con otras herramientas.

El CMI, no solo puede emplearse como una herramienta de implementación y control de las estrategias, sino que incluso el proceso estratégico puede desarrollarse con la ayuda del CMI esta visión, que para algunos es muy ambiciosa, cierra la división existente entre los procesos de planeación, implementación y control de la estrategia. La integración de estos procesos se materializa en este instrumento, pues el mismo traduce la visión de la organización en planes operativos que se centraran, posteriormente, en indicadores para medir la actuación de la entidad. Como plantea Fernández: “ es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidas a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

En la **Figura 3**, se representa la interrelación entre el proceso de formulación de la estrategia y la creación de un CMI. La misión, valores, estrategia y objetivos estratégicos son categorías analizados en los capítulos precedentes.

Aunque el CMI centra su accionar en delimitar la categoría de objetivos y en la identificación de sus indicadores de medición, la confección del mismo puede iniciarse desde el mismo momento en que comienza a desarrollarse la misión de la organización. Por esto, actualmente, los autores destacan la posibilidad de elaborar estrategias mediante un CMI, pues en el proceso de este análisis se puede reevaluar muchas estrategias ya tomadas y si las mismas son coherentes entre ellas y con los objetivos que se pretenden obtener. Puede suceder que cuando se elabora un CMI, se evidencie que existen objetivos que son antagónicos o que no han sido bien determinados y se cuenta con total libertad para relaborarlos

Figura 3: El proceso de Desarrollo Estratégico



Fuente: Kaplan S y David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Gestión 2000, 2003. Pág. 441.

El CMI, para proporcionar una visión integral de la organización, relaciona cuatro perspectivas que reflejan cuatro aspectos sobre los cuales las organizaciones deben establecer relaciones de causalidad, partiendo siempre de que el análisis de los resultados económicos de la organización depende de las decisiones

tomadas en otras áreas. Es por esto que en el análisis de las perspectivas se explica cómo piensa la organización obtener sus objetivos rectores.

Aunque los autores no aportan una definición concreta sobre el tema de las perspectivas, sí hacen alusión a que las mismas representan aspectos en los cuales las organizaciones tienen que tener resultados para lograr su desarrollo.

Las perspectivas que los autores han planteado de forma genérica son:

- **Financiera:** ¿Qué resultados económicos debemos alcanzar para satisfacer a nuestros dueños? (empresas), ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? (Sector Público y ONGs)
- **Clientes:** ¿quienes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?
- **Procesos internos:** ¿Qué procesos debemos desarrollar para satisfacer a nuestros clientes?
- **Aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué conocimientos, habilidades y conocimientos necesitan nuestros trabajadores para ejecutar nuestra estrategia?

Las empresas que desarrollan **CMI** emplean generalmente estas perspectivas, pero ellas no constituyen una camisa de fuerza. Las organizaciones pueden elaborar otras perspectivas a las que crean que deben prestarle mucha atención y agregarlas al CMI o sustituir alguna de estas por otras, todo dependerá de la estrategia seleccionada.²⁵

Perspectiva Financiera.

Debido al desarrollo del análisis económico-financiero esta perspectiva se encuentra apoyada por un amplio número de herramientas financieras que le permiten contar con suficientes indicadores.

- **Crecimiento:** una estrategia de crecimiento suele estar relacionada con los productos y servicios nuevos, o al menos los que se desarrollaran en nuevos mercados o con un cambio en sus características. El objetivo fundamental en esta parte es el aumento de la cuota de mercado, sin descuidar los ingresos. La inversión en estos productos y servicios suelen

²⁵ Colectivo de Autores. Estrategia Organizacional, Edit. Félix Varela. La Habana 2010. Pág. 449

ser alta, por lo cual la preocupación de la organización se centra en la inserción del producto en el mercado, y no tanto en la obtención de mayores ganancias

- **Solvencia:** los ingresos obtenidos en esta fase son mucho mayores, mientras que la inversión en estos productos disminuyen. El foco de atención en esta fase es lograr la mayor rentabilidad con la menor inversión y por esto los indicadores de rentabilidad y productividad suele dominar la perspectiva en estos casos.
- **Madurez:** el foco de atención en este caso esta dado por el mantenimiento del producto y minimizar inversiones, pues el crecimiento del mercado comienza a ser lento o ya no crece más.

Cualquiera de las estrategias seleccionadas, implicará un equilibrio entre las mismas, con el objetivo final de crear valor, que debe ser el objetivo máximo de las organizaciones.

Perspectiva Cliente

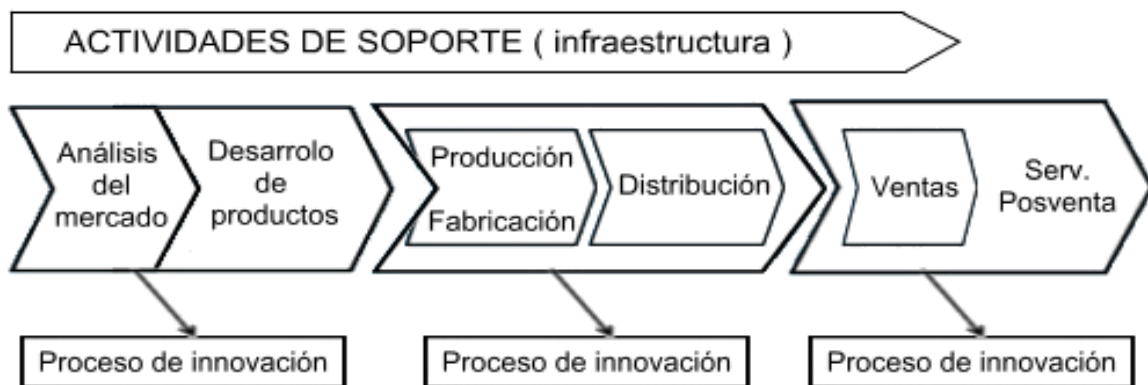
En esta perspectiva la primera peculiaridad que se evidencia es que puede, al igual que la **financiera**, ser una perspectiva de salida para algunas organizaciones. Muchas organizaciones sin fines de lucro tienen representados sus mega objetivos en la perspectiva **clientes**, pues su objetivo máximo no se corresponde con cuestiones financieras sino con la satisfacción de clientes. En cualquiera de los dos casos, es en ella que la organización trata de medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios ya sea para obtener resultados económicos o con el objetivo de responder a un propósito social.

Esta perspectiva aprovecha mucho de los sistemas de investigación de marketing, que permiten conocer las preferencias de los clientes, las tendencias del mercado y los movimientos de los clientes.

Perspectiva proceso internos: tomando en cuenta el cliente al que se enfoca, la satisfacción de las expectativas del mismo y de la empresa se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades y deseos de los clientes, identificando los procesos a cumplir el propósito de la organización y los procesos de apoyo, para satisfacer los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

En la **Figura 4**, aparece la simplificación de la cadena de valor, para el análisis desde el punto de vista de CMI. Las organizaciones que eligen una estrategia de diferenciación de productos tienden a prestar más atención a los procesos de innovación, las organizaciones que pretenden desarrollar una estrategia de intimidad con la clientela se focaliza en los servicios posventa, donde logran establecer la cercanía que necesitan para reforzar su estrategia. Las empresas que pretenden ser líderes en costos prestan mucha atención a los procesos operativos, en los que logran los estándares de calidad y de bajo costo que necesitan para reforzar su estrategia.

Figura 4: Adaptación de la cadena de valor de Porter para el análisis de los procesos de Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan, Robert y David Norton. Cómo Utilizar CMI, Gestión 2000, Barcelos, 2001.

Perspectiva aprendizaje crecimiento

Lograr que se cumplan la misión y la visión de la empresa solo es posible cuando las personas de la organización realizan acciones concretas para lograrlo, por eso en esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores y por tanto a la consecución de la estrategia.

En esta perspectiva serán evaluadas por las organizaciones las competencias del personal, el uso de las tecnologías como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la empresa.

La fidelidad de los clientes y la recompra tiene más que ver con las relaciones establecidas entre el personal de venta y los clientes o con la habilidad de los gestores del marketing para identificar mercados mas interesantes que con el componente novedoso que le haya añadido a un producto. Poco puede lograrse en una organización en la cual sus trabajadores no estén motivados a luchar por el futuro; es por esto que el CMI, además de considerarse una herramienta para gestionar la estrategia es también una herramienta que permite medir el capital intelectual en la organización.

El mapa estratégico

El mapa estratégico es un diagrama de las causas que relaciona los objetivos estratégicos y señala el camino por el cual la organización piensa obtenerlos. El concepto de **mapa estratégico** pertenece a los autores Robert Kaplan y David P. Norton, es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia, servirá para que la empresa pueda ver la misma de forma integrada donde toda acción tiene causa y efecto. Existe una total amplitud en la forma de construcción de un mapa estratégico pues las existencias en su construcción no deben limitar el objetivo de la clarificación de la estrategia. Sin embargo el diseño puede contener los siguientes lineamientos:

Las perspectivas con que la organización piensa trabajar.- la representación de las perspectivas sirven de fondo a la construcción del mapa cuando la organización las despliega, está representado la causalidad entre cada una de ellas y tiene la base sobre la cual se representaran los objetivos en dependencia de la perspectiva a la que corresponden.

Los objetivos estratégicos.- pueden estar representados por la forma geométrica que la organización prefiera, la exigencia de que los objetivos sean claros y específicos es de gran ayuda pues de ello dependerá que visualmente identifique el significado de cada una de las figuras.

Los nexos entre los objetivos.- las conexiones entre los objetivos son las que ayudan a visualizar la influencia del logro de un objetivo en otro. No es necesario

que un objetivo esté conectado con cada uno de los objetivos en los que influye, ya que podría crearse una tela araña de difícil comprensión.²⁶

II.1.6 Experiencias de la aplicación del control estratégico en las empresas cubanas.

En las empresas cubanas productivas o de servicios, cuyo objeto social fundamental a diferencia del capitalismo no radica sólo en la obtención de ganancias, no son recomendables las formulaciones de maximizar los ingresos, las utilidades o las ganancias, pues estas no inspiran a todos y proporcionan poca guía para la acción perdurable por parte del colectivo laboral.

Por su parte la introducción de la Dirección Estratégica en la generalidad de los sistemas empresariales cubanos, aunque ya no constituye una nueva forma de dirigir, en la actualidad todavía se presentan limitaciones que impiden la implementación eficaz de la misma y entre los factores que tanto a nivel nacional como internacional, han hecho fracasar el más depurado diseño estratégico, se encuentra además de la incompatibilidad de la cultura existente con esas estrategias, las insuficiencias en su implementación y la ausencia de sistemas de control efectuados.

En Cuba han sido muy pocas las empresas que han desarrollado un sistema de control estratégico formal, limitándose la gran mayoría a desarrollar sistemas de control estratégico más informales, la causa de esta aversión al control estratégico formal por parte de las empresas es el excesivo detalle que requiere su implantación, además del coste monetario, tiempo y formación de las personas de la organización que vayan a responsabilizarse, en mayor o menor grado, del buen funcionamiento del mismo.

Se ignoran las ventajas que ofrece un acertado sistema de control estratégicos, entre las que se podrían citar las siguientes:

- Mayor exigencia de los estándares de actuación.
- Mayor motivación para los directores de negocio de las empresas diversificadas.

²⁶Colectivo de autores estrategia organizacional primera edición Editorial Félix Varela La Habana 2010.pág 456

Cuando en una organización no existe demasiado control o éste es insuficiente y si no hay incentivos intrínsecos para el desarrollo de la actividad en la forma deseada por la dirección, puede suceder que las personas pueden orientarse hacia sus propias preferencias ante la multiplicidad de objetivos y actividades en detrimento de los intereses de la dirección.

Estudiosos cubanos aseveran que el Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más usadas en el mundo de los negocios a nivel mundial que se ha mantenido a lo largo de más de 15 años. Cuba puede mostrar resultados de las experiencias en su utilización.

En los últimos años el instrumento ha ampliado sus posibilidades y esta evolución es resultado de la investigación constante de los autores y de los múltiples aportes de los consultores y empresarios.

A pesar de todo lo planteado hasta ahora, coincidimos con el hecho de que el CMI no debe verse como la única o mejor herramienta para el control y el monitoreo de la estrategia, pues su efectividad depende de la integración de la misma con otros instrumentos de control aplicados en las organizaciones. De ahí que el mismo no intenta suplantar a los mecanismos financieros y de control existentes, sino que pretende dar una panorámica más integral para proporcionar información a los directivos que ayude en la toma de decisiones.

Las anteriores afirmaciones sirven de fundamentos teóricos a esta investigación, que trata el tema del diseño y aplicación de sistemas adecuados de control a las estrategias, categoría poco recurrida en la teoría y en la práctica de la Dirección Estratégica de las empresas cubanas. Constituirá este un intento hacia el logro de la implementación de la Dirección Estratégica como proceso contentivo en tres etapas y donde el control significa el cierre y punto de partida al mismo tiempo de la aplicación de esta filosofía de gestión en el ámbito empresarial.

III. CAPITULO II LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE CONTROL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA Y DISEÑO DE GRANMA (CREARQ).

En este capítulo se ofrece el estudio realizado en relación a la implementación y al sistema de control empleado en la empresa para la Planificación estratégica, lo que nos permitió obtener una evaluación de ambos procesos, y de otros elementos que consideramos relevantes a tener en cuenta como sustento del instrumento de control propuesto.

III.2.1 Métodos y técnicas aplicadas.

Análisis bibliográfico o documental: importante para el diseño del marco teórico de la investigación. Aporta al investigador todos los conocimientos teóricos acerca del tema y el objeto de estudio. Para ello se revisó la documentación relacionada con la entidad, con el fin de conocer sus características y condición actual, como es el caso de la política de Gestión de la Calidad, Manual de Gestión Integrada, la Planeación Estratégica del 2012 al 2015 etc. además de un grupo de libros, revistas, investigaciones realizadas y sitios web actualizados que se relacionan con el control estratégico y la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Entrevistas: se emplearon para conocer la situación actual de la Empresa, los sistemas de normas y valores asumidos, la forma de diseñar, implementar, y controlar las estrategias, además de otros indicadores necesarios para la elaboración del instrumento que se propone. Se aplicaron entrevistas estructuradas, sobre la base de la guía que se muestra en el **anexo 6** a los directivos y trabajadores seleccionados por sus funciones.

Cuestionarios: Con el fin de conocer y evaluar el estado de conocimiento e implementación de la Dirección Estratégica, así como otros aspectos que se indican en la metodología, se utilizaron los cuestionarios, éstos aportaron datos que enriquecen los resultados los mismos que se aplicaron a directivos y trabajadores. **(Ver anexo 5).**

Grupos de discusión: Los grupos de discusión tienen dos ventajas fundamentales que influyeron en la decisión de emplearlos como vía para recolección de datos: la interacción entre el investigador y los participantes, así

como la diversidad de criterios que se pueda originar, propiciando respuestas más ricas, y la posibilidad de observar las actitudes y comportamientos de los presentes con el fin de intercambiar con los trabajadores y ahondar más en la vida de la organización y sus problemas. Permitió conocer algunos temas que no se recogieron en la encuesta y verificar los resultados de las mismas. Se aprovecharon espacios como: los concejos de dirección.

Cálculo de la muestra: Se decidió utilizar el muestreo estratificado, pues se dividió la población a conveniencia del investigador en dos estratos: directivos y trabajadores, de los primeros se decidió aplicarles los instrumentos a la totalidad. El caso de los trabajadores se determinó la muestra sobre la base de la población a tomar del total de los trabajadores **201** con un margen de error permitido de un 5% y un nivel de confianza del 95% el tamaño de la muestra resultó de 165 encuestados incluyendo los directivos. Seguidamente se presenta el procedimiento:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 201}{4^2(201-1) + 2^2 \times 50 \times 50} = 152 \text{ Trabajadores}$$

Tabla 2: Definición de Estratos y tamaño de la muestra utilizados para aplicar el cuestionario.

<u>N° de Estratos</u>	<u>Población</u>	<u>Muestra</u>
Directivos	13	13
Trabajadores	201	152
Total	201	165

Fuente: Elaboración propia.

III. 2.2 Caracterización de la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Granma.

La Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Granma con domicilio legal en la Avenida Frank País No. 46, esquina Amado Estévez del Municipio de Bayamo. Se funda en 1980 como grupo adjunto, luego en 1988 como vicedirección de proyectos y la denominación de CEPROY en 1995, subordinado a la empresa de proyectos, Emproy-15 de Santiago de Cuba. Posteriormente en el 2002, implementado el perfeccionamiento, se registra como Edigran, ya como empresa independiente con solo subordinación al GEDI nacional y donde comienza a dar sus pasos para la implementación de las normas de calidad. En el 2004, certifica el Sistema de Gestión de la Calidad por las NC ISO 2001:2001. En el 2007 se fusiona con la Empresa de Servicios de Ingeniería (ESI), la misma contaba con un sistema de calidad certificado, se determina que su denominación sería Domus, luego cambia a ESID, hasta que en Enero del 2012 se oficializó el emblema empresarial **CREARQ**, conformada por una estructura organizativa tal como se muestra en el anexo 1, siendo su actividad fundamental la de realizar importantes proyectos de obras de arquitectura e ingeniería, los que han sido construidos en la provincia Granma y otros territorios, bajo el sello del Sistema de Gestión Integrado (calidad, medio ambiente, seguridad y salud) certificado en junio del 2009, algunas de las obras fundamentales que ha realizado en la provincia se pueden ver en el **anexo 2**.

Su objeto social:

- ◆ Brindar servicios de construcción y montaje, a partir de subcontratar la totalidad de estos servicios, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ◆ Ofertar servicios de elaboración de proyectos arquitectónicos, ingenieros y tecnológicos para los nuevos objetivos inversionistas u obras, así como para la ampliación, reconstrucción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes; de proyecto urbanístico; de proyecto de arquitectura de interiores, decoración, exteriores, áreas verdes y paisajismo; de proyecto de mobiliario, equipos, enseres, accesorios, dispositivos y demás artículos estándar o no y sus partes; de proyectos de señalética; de proyecto de impacto y condiciones ambientales; de elaboración de maquetas; servicios de fotografía de temas

- arquitectónicos, Ingenieros y constructivos; de evaluación de daños a edificaciones; servicios técnicos topográficos y efectuar la reproducción y comercialización mayorista de planos, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ◆ Brindar servicios de dirección y administración de inversiones y obras- en todo su alcance para la ejecución de nuevas inversiones, ampliación, construcción, conservación, restauración, reparación, mantenimiento, demolición y desmontaje de objetivos existentes, incluyendo los de carácter monumental, históricos y patrimoniales; de prueba y puesta en marcha de inversiones y objetivos existentes de cualquier tipo, todos ellos en pesos cubanos.
 - ◆ Brindar servicios de posventa en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - ◆ Brindar servicios de manuales de identidad empresarial; de organización de inversiones; técnico-económicos y tecnológicos de evaluación de riesgos, de vulnerabilidad y daños de desastres naturales y tecnológicos; de estimaciones económicas y levantamientos técnicos de impacto y condiciones ambientales; de estimaciones y presupuestos económicos de inversiones y de uso, reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes; de innovación tecnológica en sistemas constructivos, tecnológicos e ingenieros, así como ingeniero geotécnicos aplicados a la construcción, todos ellos en pesos cubanos.
 - ◆ Ofertar servicios con técnicas informáticas de presentaciones digitales y de desarrollo e implementación, así como efectuar la comercialización mayorista de programas computacionales propios de la actividad da ingeniería y diseño, todos ellos en pesos cubanos.
 - ◆ Prestar servicios de apoyo legal de peritaje y de auditoría técnica y de calidad relacionadas con las actividades de ingeniería y proyectos; de elaboración, reproducción y realizar la comercialización mayorista de documentación científico-técnica; de superación técnico profesional y de consultaría relacionados con las actividades de ingeniería y proyectos y de alquiler de locales, todos ellos en pesos cubanos y,
 - ◆ Comercializar de forma mayorista materias primas y materiales sobrantes de la terminación de inversiones y obras al inversionista como primera opción

previo contrato y a las empresas comercializadoras del Ministerio de la Construcción, en pesos cubanos.

III.2.3 Tipos de servicio de acuerdo con su objeto social.

Proyectos de arquitectura y urbanismo

- ◆ Proyección arquitectónica de nuevas inversiones y de reparaciones.
- ◆ Proyectos de urbanismo y urbanizaciones.
- ◆ Diseño de interiores, exteriores, mobiliario y paisajismo.
- ◆ Estudio de factibilidad y consultoría.
- ◆ Presupuestos.
- ◆ Ingeniería básica y organización de obras.
- ◆ Dirección y Administración

Proyectos de ingeniería

- ◆ Estructuras de construcción civil.
- ◆ Viales y ferrocarriles (incluye puentes, carreteras y autopistas).
- ◆ Aeropuertos (terminales y pistas).
- ◆ Electricidad (diseño de iluminación, sistemas de fuerza y protección).
- ◆ Infraestructura técnica (alcantarillados, residuales y recuperación).
- ◆ Obras hidráulicas (canales, sistemas de drenaje y acueductos).
- ◆ Dirección y Administración.

Asesoría técnica

- ◆ Gestión de compras.
- ◆ Evaluación de ofertas de suministros.
- ◆ Inspección técnica y de calidad de construcción, montaje y puesta en marcha.
- ◆ Dirección facultativa de obras.
- ◆ Análisis de presupuestos y costos.
- ◆ Diseño de tecnologías constructivas y sistemas prefabricados.

Otros servicios

- ◆ Servicios técnicos de investigación y desarrollo.
- ◆ Desarrollo de programas y técnicas computacionales o informáticas propias de la actividad.
- ◆ Información científico-técnica.

- ◆ Superación técnico profesional.
- ◆ Levantamientos y Estudios Topográficos.
- ◆ Técnicos de defecación, peritaje y auditoría técnica y de calidad.
- ◆ Programas computacionales propios de la actividad de ingeniería y diseño.
- ◆ Comercialización mayorista de documentación científico técnica.
- ◆ Servicios de alquiler de locales.
- ◆ Servicios de fotografía de temas arquitectónicos, ingenieros y constructivos.

Características del Capital Humano.

La empresa cuenta con una fuerza de trabajo conformada por 201 trabajadores, específicamente, la fuerza técnica está constituida por 147 profesionales y 54 técnicos. Lo que representa el 87.5% del total son técnicos de nivel medio y superior. Categorizados docentemente: 3 ingenieros y 1arquitecto. Con grado científico: 1 máter en viales. Se considera altamente calificada, con la que se realizan los servicios detallados anteriormente. Esta fuerza está organizada en talleres especializados para conformar equipos de proyecto acorde a los servicios contratados por nuestros clientes, utilizando para ello un equipamiento de 136 micro computadoras distribuidas en las diferentes áreas de la empresa, unidas por red, 42 impresoras, 3 plotter (Designet 450 c y 330 c) y 2 Fotocopiadoras electrostáticas. Todo el personal ha recibido entrenamiento para la operación de los distintos programas que se utilizan dentro de sus especialidades. Que son las siguientes: Arquitectura, Diseño, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Hidráulica, Ingeniería en Minas, Ingeniería en Geología, Ingeniería Industrial, Informáticos y Técnicos Medios en las diferentes especialidades. En el anexo 2, se representa gráficamente la estructuración de la fuerza laboral por categoría profesional.

Se realizan importantes proyectos de obras de arquitectura e ingeniería, los que han sido construidos en la provincia Granma y otros territorios, bajo el sello del Sistema de Gestión Integrado (calidad, medio ambiente y seguridad y salud) certificado en junio del 2009. Este Sistema de Gestión Integrada abarca todos los procesos claves certificados en la Empresa que incluye:

- ◆ Diseño de Obras de Arquitectura, Ingeniería, Urbanismo y Viales.
- ◆ Servicios de Topografía.
- ◆ Administración de Obras.

Como promedio la empresa anualmente produce un valor superior a los 2.5 millones de pesos por los servicios que presta.

Se caracteriza por ser una entidad que por los servicios que presta goza de un reconocido impacto social en la población. Se desarrolla la gestión de la calidad y el conocimiento, su estrategia se sustentan en un sistema de gestión integrado. Sus servicios son catalogados por sus clientes por ser de calidad, satisfaciendo las expectativas y las normas y procedimientos por los cuales se rigen. Se caracterizan por ser puntuales con los compromisos contraídos y como anteriormente se expuso, cuenta con recursos humanos capacitados y con experiencia que constituyen el soporte de la eficacia y eficiencia de su desempeño.

III. 2. 4 Categorías que conforman el modelo de Dirección Estratégica.

CREARQ, comenzó a introducir los procesos estratégicos en sus sistema de gestión en el año 2002, de ahí consecutivamente ha ido actualizado sus horizontes de planeación a lo largo de todo este período.

En la entrevista realizada a sus principales directivos y después de hacer un análisis documental se pudo constatar que la empresa tiene actualizada su proyección 2012-2015, por indicaciones del Ministerio de la Construcción, son las mismas que diseña el Ministerio de la Construcción y que cada empresa subordinada la deriva a la suya propia, estas se revisan y rediseñan trimestral y anualmente. Las mismas están expuestas al cambio de acuerdo a las situaciones que se presenten. A continuación se presentan en síntesis el análisis de las principales categorías del modelo actual.

MISIÓN

Satisfacer las expectativas de los clientes y otras partes interesadas en plazos, costos y calidad prestando Servicios de Diseño e Ingeniería con máxima calidad y eficiencia, con alta profesionalidad, preservando la Seguridad y Salud del Capital Humano y el Medio Ambiente.

VISIÓN

Somos una empresa con un capital Humano altamente calificado, amplio desarrollo tecnológico y adecuado aseguramiento material. Un Sistema de Gestión Integrado de (Calidad, Medio Ambiente. Seguridad y Salud en el Trabajo) y el sistema integrado de Capital Humano Certificados, el Perfeccionamiento Empresarial consolidado, todo encaminado al logro de la Excelencia Empresarial, la Satisfacción del Cliente y de las Partes Interesadas para alcanzar como meta suprema la categoría de Empresa Socialista de Clase Mundial.

Valores

Tabla 3. Valores compartidos por la entidad.

◆ Patriotismo	◆ Orientación hacia la motivación
◆ Honradez	◆ Sentido de Pertenencia
◆ Profesionalidad	◆ Liderazgo de la gestión
◆ Participación del Personal	◆ Desarrollo Tecnológico
◆ Calidad	◆ Seguridad
◆ Dignidad	◆ Humanismo
◆ Solidaridad	◆ Justicia
◆ Laboriosidad	

Fuente: Información tomada de la Empresa.

LOS VALORES COMPARTIDOS A LOGRAR EN LA EMPRESA:

- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Competencia.

Áreas de resultado clave

Las áreas de resultados clave definidas en la Planeación de la empresa son:

1. Ingeniería y diseño.
2. Calidad y Servicios Técnicos.
3. Gestión de Capital Humano.

4. Gestión Económica Financiera.

En el **anexo 4** se muestran los objetivos y estrategias diseñadas por cada una.

Fuerzas internas y externas.

AMENAZAS

1. Bloqueo económico de EE. UU.
2. Crisis económica internacional.
3. Fenómenos climáticos.
4. Centralización de las decisiones de inversiones.

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento de las relaciones internacionales.
2. Nuevas oportunidades en los marcos del ALBA.
3. Nuevas políticas de reordenamiento en la economía cubana.
4. Cambios en la política inversionista.
5. Otorgamiento de mayor autonomía en los planes económicos.

FORTALEZAS:

1. Suficiente equipamiento tecnológico.
2. Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.
3. Profesionalidad en la prestación del servicio
4. Experiencia del capital humano.
5. Calidad reconocida en los servicios.
6. Acertada política de cobro.
7. Rapidez en la atención al cliente.
8. Adecuado nivel de comunicación durante la prestación del servicio.

DEBILIDADES:

1. Insuficiente revisión y control de preparación técnica de las obras.
2. Escases de recursos materiales.

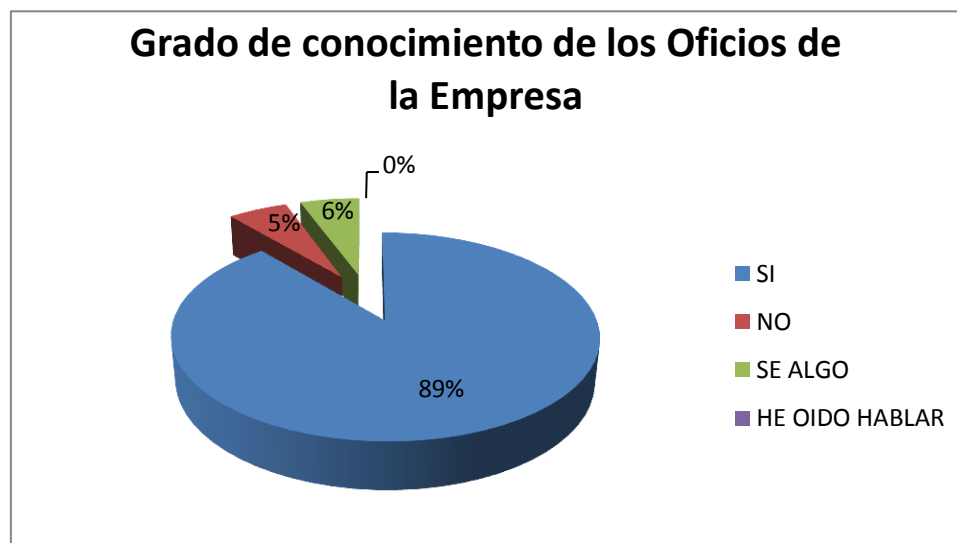
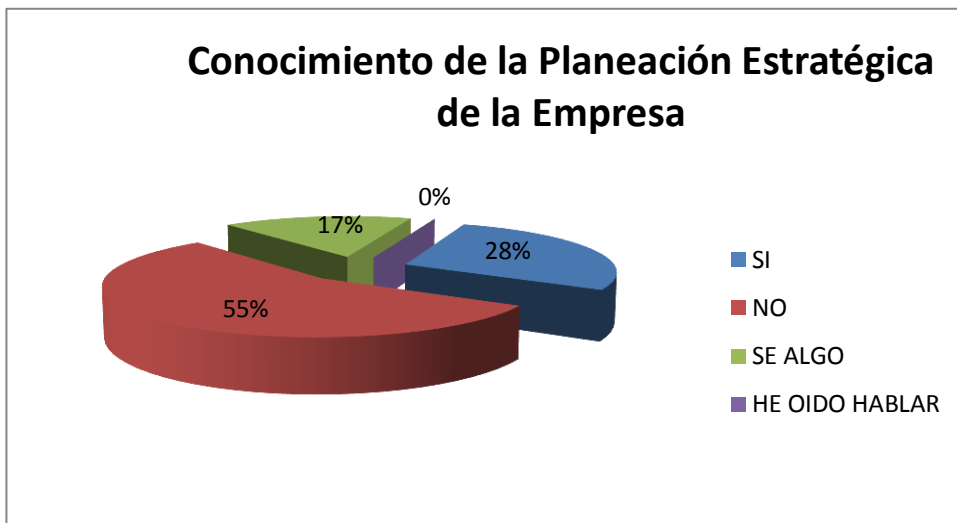
Se considera que estas categorías reúnen los requisitos metodológicos dispuestos para el diseño de cada una. Significando que a los valores les falta su conceptualización y sus modos de actuación, y a los objetivos al menos en los que nos suministró la empresa percibimos que en algunos casos carecen de una adecuada definición de sus criterios de medida, criterios de evaluación y

grado de consecución. Aunque es válido destacar que tanto los objetivos como las estrategias muestran total coherencia con la misión y la visión proyectada.

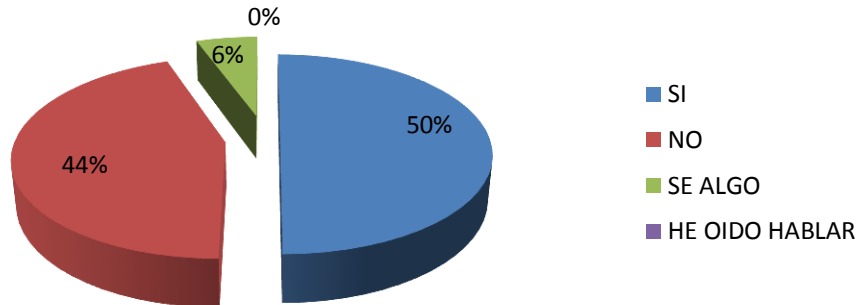
III. 2.5 Análisis de la implementación.

Para conocer el desarrollo de la implementación de la Planeación Estratégica en la práctica de los procesos de gestión de la empresa, se utilizaron los métodos empíricos ya definidos. La información fue proporcionada por los directivos y trabajadores, se encuestó al total de los directivos de Dirección y la muestra antes descrita de trabajadores, además en algunos momentos que se consideraron oportunos, se recurrió a la observación y al análisis de algunos documentos como las actas de los concejos de dirección.

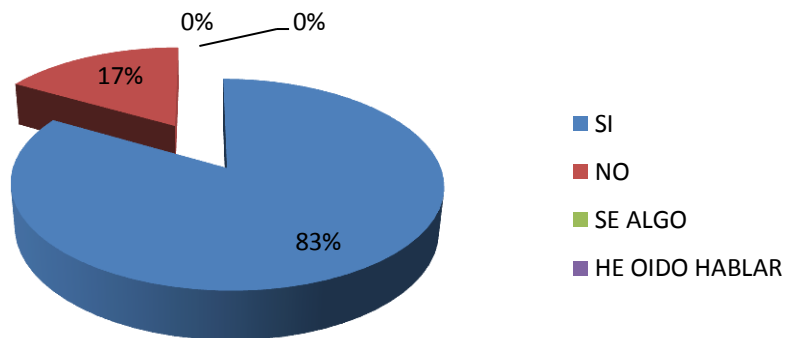
A continuación se presenta los resultados obtenidos en la **Encuesta** aplicada:



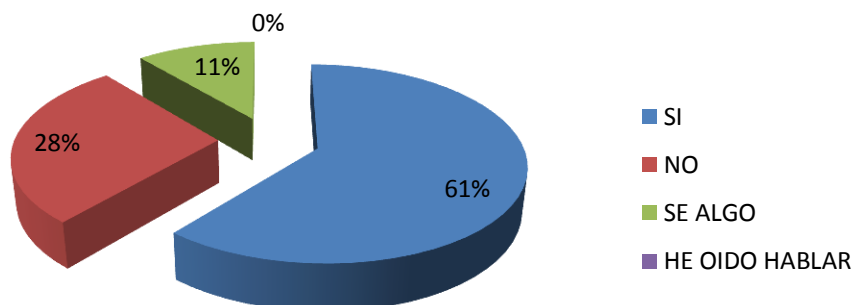
Conocimiento de la Identidad Organizacional de la Empresa



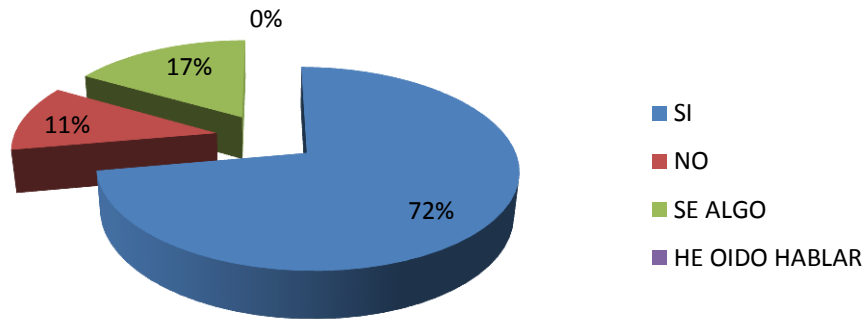
Nivel de conocimiento de la Misión de la Empresa



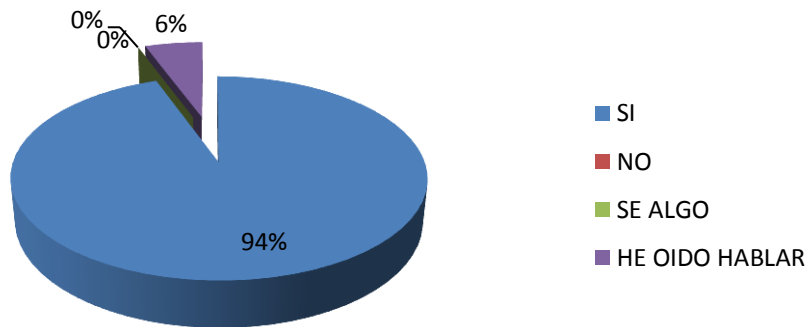
Conocimiento de los Valores a compartir en la Empresa



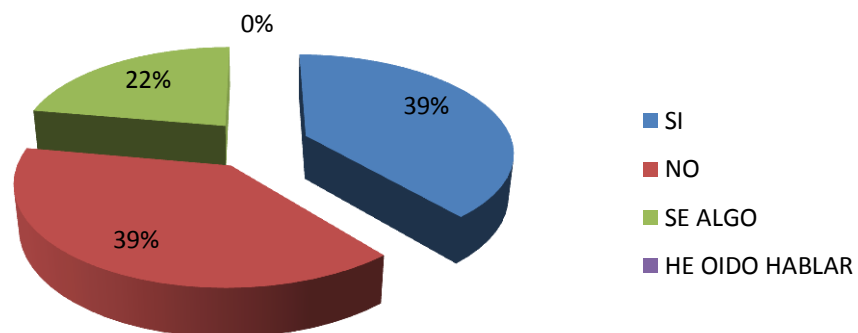
Conocimiento de los principales Grupos de Implicados de la Empresa



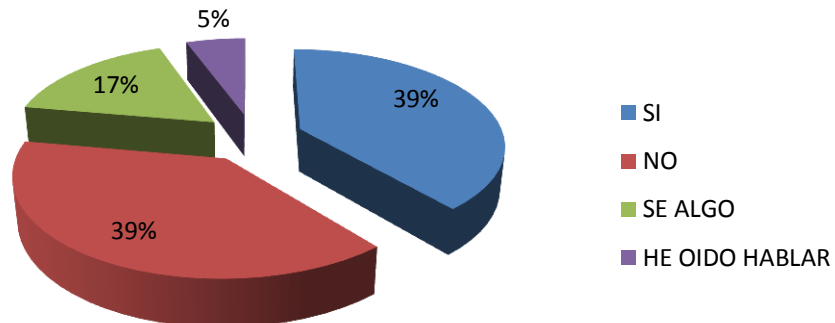
Conocimiento de las Áreas de Resultados Clave de la Empresa



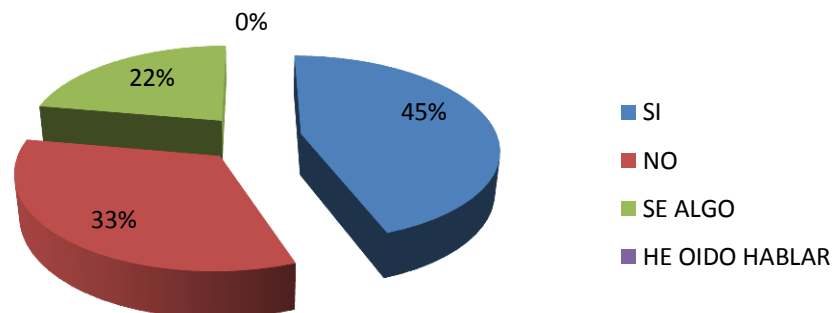
Conocimiento de las principales Oportunidades de la Empresa



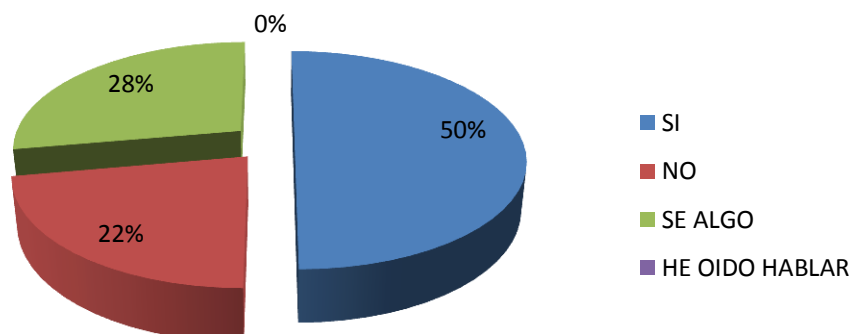
Conocimiento de las principales Amenazas de la Empresa

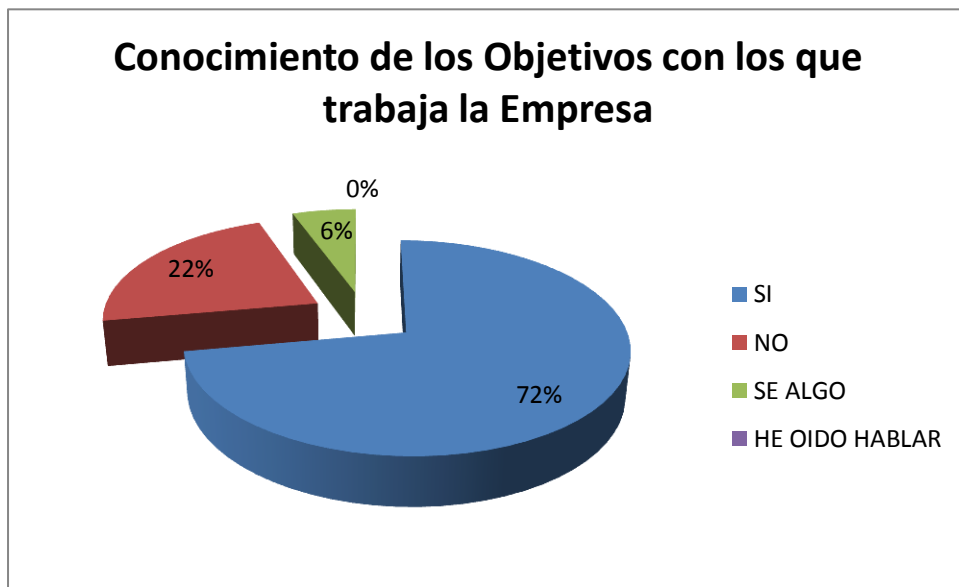
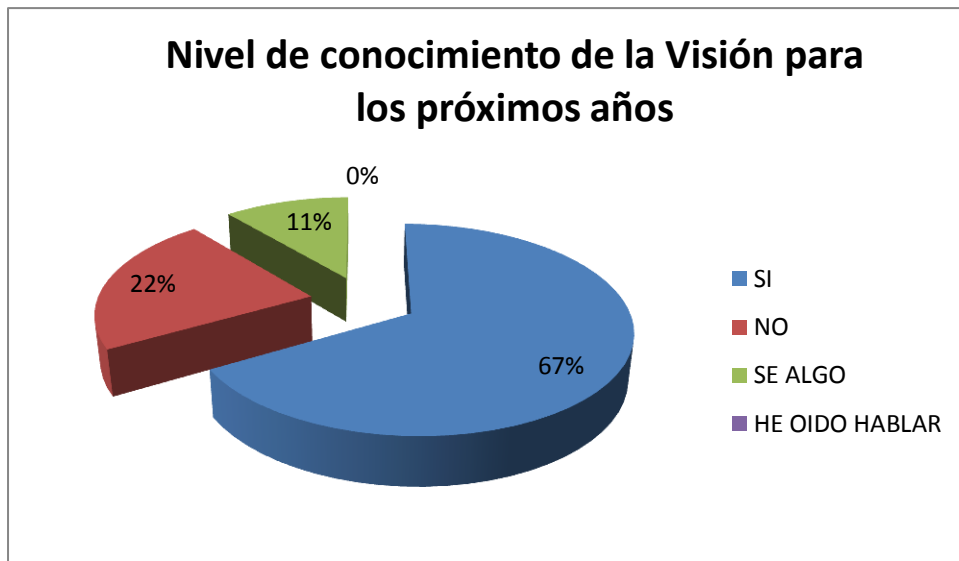


Conocimiento de las principales Fortalezas de la Empresa



Conocimiento de las principales Debilidades de la Empresa





Análisis e Interpretación: Entre los aspectos más relevantes que se pueden relacionar una vez aplicados y confrontados los instrumentos diseñados a estos efectos, es que existe un elevado porcentaje de trabajadores de la empresa incluyendo algunos de sus directivos que no conocen la planeación estratégica con un enfoque sistémico contenidos en varias categorías y llevado a cabo en tres fases.

De igual manera sucede con la cultura organizacional, solo el 39% conoce efectivamente que es la cultura organizacional de la empresa, categoría que constituye soporte sobre el que se sustentan los planes estratégicos, el resto no conoce o ha oído hablar de esta categoría, otras de las muy relacionadas a la

cultura es la identidad, el 50% de los encuestados manifestó conocer cual es la identidad de la empresa y el resto no conoce o conoce algo, sin embargo puede entonces verse como una contradicción el hecho de que categorías como la misión un 89%, los valores un 61% y los oficios de la empresas el 89 %, lo que vuelve a denotar la falta de conocimientos desde lo conceptual, pero no la falta de aplicación en la práctica diaria.

El proceso se hace efecto una vez definido el plan, cada área de resultado clave con sus implicados materializan a través de las acciones derivadas por todos los niveles hasta el individual de cada trabajador.

Se concluye, con que estamos frente a una empresa donde sus directivos y trabajadores tienen un profundo dominio de la misión, de los valores a compartir y de los objetivos de la empresa, de hecho estas tres categorías se encuentran publicadas a la entrada de la entidad. Por lo que sin que sea objetivo de esta investigación se pudo comprobar en este análisis preliminar que su cultura organizacional es propicia para constituir la base de cualquier estrategia de cambio que se asuma en el presente y futuro entre las razones que nos impulsan a tal afirmación se encuentran algunos de los elementos muy potentemente arraigados que conforman los niveles de la cultura como la misión y los atributos visibles, el nivel de compromiso demostrado, la profesionalidad, los logros que muestra la entidad, la capacidad de gestión de los conocimientos y otros.

También a razón de la propia investigación se pudo conocer que esta entidad es referencia en el municipio en el diseño e implementación de la Dirección Estratégica, con reconocimientos a nivel provincial y nacional en las distintas inspecciones realizadas, aunque la propia dirección manifiesta que aún presenta vacíos que quedan pendientes de estudios, para contribuir finalmente a que este proceso sea del todo efectivo y logre convertirse en la filosofía empresarial por excelencia. Tal es el caso de la etapa de control, que como se ha venido señalando durante todo la estructura de este informe es una de las etapas más complejas y menos investigadas en la Dirección Estratégica.

III. 2.6 Análisis del Comportamiento del Control y Evaluación de la Planeación Estratégica.

Esta Tercera y última fase que completa el proceso de Dirección Estratégica, tiene sus insuficiencias y limitaciones. Lo anterior se pudo comprobar y validar a través de la utilización de instrumentos científicos como el análisis documental, la realización de entrevistas no estructuradas con dirigentes, trabajadores y especialistas, también la observación directa nos ayudó a completar los criterios en este sentido de lo que se ha realizado en la empresa con respecto al control estratégico, a continuación se describe como se desarrolla:

- ◆ La consecución de las estrategias se evalúan trimestralmente a nivel de empresa en las reuniones de revisión por la dirección y en cada área se revisa mensualmente cada director funcional.
- ◆ Cada objetivo de trabajo tiene una meta y tiene criterios de medida que a su vez estos se evalúan mensualmente que permiten que al cierre del año los mismos estén cumplidos utilizando el porcentaje de cumplimiento que al final son evaluados.
- ◆ Como cada área controla los objetivos estratégicos, el director funcional de cada una, realiza una evaluación de los resultados obtenidos cada mes, se prepara un informe para presentarlo en reunión trimestral con el Director General.
- ◆ Los departamentos que más se destacan en el control del cumplimiento de los objetivos son la dirección de gestión de la información, la dirección de operaciones, y el director de aseguramiento.
- ◆ Existe en la empresa un proceso único de control para todas las áreas diseñado y aprobado por medios de un trabajo en equipo realizado en el consejo de dirección se acordó un procedimiento de cómo controlar, evaluar y darle seguimiento a los objetivos de trabajo declarados para el año, para cuya selección participan cada director de área de la empresa.
- ◆ La Empresa, concibió un sistema de control periódico de la Planeación en general.
- ◆ Como se ha evidenciado en lo anterior el proceso de control se realiza por cada departamento que conforma la estructura, y no por Área de Resultado

Claves que aunque no es del todo impropio esto ha sido la causa esencial de sus insuficiencias en el sistema de control.

- ◆ Al aplicar una revisión de las actas de los concejos de dirección, como parte del sistema de control periódico, se observó que la dirección analiza con profundidad los objetivos relacionados al Diseño de Obras de Arquitectura, Ingeniería, Urbanismo y Viales que están en proceso, los Servicios de Topografía y la Administración de Obras no se evalúan con la misma frecuencia ni profundidad.
- ◆ No se toman en ocasiones los Criterios de Evaluación según grado de consecución de los criterios de medida establecidos para cada Objetivo Estratégico y estos tienen deficiencias en su redacción.
- ◆ En los objetivos que se definen para cada año, como derivación de los Estratégicos, la empresa no precisa este aspecto tan importante.
- ◆ La empresa, en sus Objetivos, tampoco lo precisa y luego hace las evaluaciones conforme a criterios no negociados desde el momento de la planificación de los mismos, dejando este aspecto a merced de la improvisación, de criterios personales más o menos coyunturales, etc.

III. 2.7 Efectividad Esperada de la Estrategia.

Este aspecto tampoco forma parte del modelo estratégico empleado ni de la proyección estratégica formulada en sí misma, sin embargo, se considera importante evaluar la Efectividad Esperada de la Estrategia (EEE), siguiendo unas de las alternativas del procedimiento que sugiere Chanlat (1995), consistente en valorar la misma sobre la base de los criterios de los implicados directos en su formulación. La otra alternativa que es confiar este trabajo a expertos en el tema, no la consideramos viable por cuanto éstos no abundan en nuestro contexto más cercano. En una u otra alternativa la evaluación en cuestión se hace respecto a las variables Impacto (I), Funcionalidad (F) y Oportunidad (O), evaluando en una escala de 0 a 10 a un grupo de elementos específicos en cada una de estas variables y determinando luego el valor promedio de las mismas. Los elementos específicos contemplados dentro de cada variable son los siguientes:

Tabla 4. Criterios para calcular la Efectividad Esperada de la Estrategia.

• <u>En Impacto (I):</u>	• <u>En Funcionalidad (F):</u>	• <u>En Oportunidad (O):</u>
Contribución al logro de los objetivos globales.	Aceptación esperada.	Demandas del entorno que favorecerán la acción.
Necesidades que se satisfacen.	Disponibilidad de recursos.	Deseabilidad de la estrategia.
Cantidad de unidades que involucra.	Aseguramiento de la implementación.	Urgencia de la necesidad de solución.
Contribución al largo plazo.	Calidad del proceso decisorio.	Apoyo general esperado.
Promedio:	Factibilidad.	Promedio:
	Promedio:	

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizadas las valoraciones ya mencionadas se pasa a determinar la **EEE** utilizando la formula siguiente:

$$EEE = \frac{I \cdot F \cdot O}{100}$$

Según lo establecido en el procedimiento:

- **Si EEE > 8,0** se considera que la estrategia es fuerte y puede tener una alta efectividad.
- **Si EEE es > 5,0 y < 7,9** se considera que la estrategia es media y puede tener una mediana efectividad.
- **Si EEE < 5,0** se considera que la estrategia es débil y puede tener poca efectividad.

En nuestro caso se partió de una capacitación previa sobre este procedimiento al equipo implicado directo en la proyección la que sirvió de base para la

posterior integración de 3 grupos de trabajo, a cada uno de los cuales se le indicó la realización de la evaluación de una de las variables.

El paso final fue el análisis colectivo de las propuestas elaboradas por los 3 grupos en la sesión plenaria de un taller convocado a esos efectos. En el mismo, luego de las consideraciones y modificaciones hechas, por consenso se aprobaron los resultados que se exponen en la **Tabla 4**.

En posesión de estos datos se aplicó la fórmula ya expuesta y se hizo el cálculo correspondiente, del que resultó que la **EEE = 7,75** la cual ubica a esta estrategia en la categoría de Media, influido fundamentalmente, como puede observarse en la propia **Tabla 4**, por la valoración de la variable Funcionalidad, y más específicamente por los elementos “disponibilidad de recursos” y “aseguramiento de la implementación”, que aunque son de carácter interno están muy relacionados con las Amenazas que penden sobre la Empresa, pero que son susceptibles de mejorar dadas algunas Oportunidades que se manifiestan en el entorno.

O sea, estamos en presencia de una estrategia cuya evaluación está cercana a la categoría de Fuerte y que aplicada con rigor en su proceso de implementación, en la medida en que se logre disminuir el efecto de las Amenazas y se aprovechen bien las Oportunidades, podría llegar a tener una alta efectividad en la materialización de los Objetivos y en el cumplimiento de la Misión. No cabe dudas de que para lograr esos deseados comportamientos en el manejo de esos factores externos, resulta decisiva una consecuente gestión de dirección que, en esencia, es de carácter interno.

Tabla 5. Resultados de la evaluación de las variables para la Efectividad de la Estrategia.

VARIABLE Y ELEMENTOS ESPECIFICOS	PUNTUACIÓN
IMPACTO (I)	
○ Contribución al logro de los objetivos globales.	10
○ Necesidades que se satisfacen.	9
○ Cantidad de unidades que involucra.	10
○ Contribución a largo plazo.	8
PROMEDIO	9,25
FUNCIONALIDAD (F)	
○ Aceptación esperada.	9
○ Disponibilidad de recursos.	8
○ Aseguramiento de la implementación.	8
○ Calidad del proceso decisorio.	9
○ Factibilidad.	9
PROMEDIO	8,60
OPORTUNIDAD (O)	
○ Demandas del entorno que favorecerán la acción.	10
○ Deseabilidad de la estrategia.	10
○ Urgencia de la necesidad de solución.	10
○ Apoyo general esperado	9
PROMEDIO	9,75

Fuente: elaboración propia.

IV. Capítulo III. PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE CONTROL ESTRATÉGICO.

En este tercer y último capítulo se presenta la propuesta de cómo la empresa puede iniciar la implementación del CMI en el proceso de control estratégico, a través de un acercamiento a la metodología recomendada.

IV.3.1 Metodología para la confección del CMI la Empresa de Servicios, Ingeniería y Diseños de Granma.

Como ya se explicó con anterioridad, a los efectos de los objetivos y las condiciones para la realización de este trabajo, se presentarán las 4 primeras fases de la metodología aplicada

Para la elaboración del CMI en la Empresa de Servicios, Ingeniería y Diseños de Granma se partirá de un análisis de la posición estratégica, definiendo los planes, metas y objetivos trazados en su proyección estratégica, ya que todos estos aspectos forman parte de esta herramienta. Para su construcción es necesario revisar y reevaluar las estrategias diseñadas de la empresa, a continuación se presentan los siguientes pasos que permitirán la elaboración del CMI.

Figura 4. Proceso de Confección del CMI.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen los primeros cuatro pasos que forman parte del proceso de confección del CIM.

- 1. Proyección Estratégica:** el primer paso para la elaboración del CMI consiste en definir las estrategias de la organización, partiendo de la definición su misión y visión, de modo que las estrategias logren establecer una relación coherente y armónica con las cuatro perspectivas

A partir del análisis de la misión y la visión, se identifican los temas estratégicos para cada perspectiva.

Misión: Satisfacer las expectativas de los clientes y otras partes interesadas en plazos, costos y calidad prestando Servicios de Diseño e Ingeniería con máxima calidad y eficiencia, con alta profesionalidad, preservando la Seguridad y Salud del Capital Humano y el Medio Ambiente.

- ◆ ¿Qué necesidades podremos satisfacer con los servicios que ofrecemos?
- ◆ ¿Cómo podremos satisfacer las expectativas en plazos, costos y calidad?
- ◆ ¿Cómo mantener nuestros niveles de calidad y eficiencia?
- ◆ ¿De qué manera se puede preservar la Seguridad y Salud del Capital Humano y el Medio Ambiente?

Visión: Somos una empresa con un capital Humano altamente calificado, amplio desarrollo tecnológico y adecuado aseguramiento material. Un Sistema de Gestión Integrado de (Calidad, Medio Ambiente. Seguridad y Salud en el Trabajo) y el sistema integrado de Capital Humano Certificados, el Perfeccionamiento Empresarial consolidado, todo encaminado al logro de la Excelencia Empresarial, la Satisfacción del Cliente y de las Partes Interesadas para alcanzar como meta suprema la categoría de Empresa Socialista de Clase Mundial. A continuación con cada tema planteado en la visión se realiza un consenso en su significado y alcance.

- ◆ ¿Qué nos falta para lograr la consolidación del perfeccionamiento empresarial?
- ◆ ¿Qué entendemos por sistema integrado de Capital Humano?
- ◆ ¿Cómo se alcanzará la categoría de Empresa Socialista de Clase Mundial?

Tomando como ejemplo el área de Resultado Clave de Gestión Económica Financiera a continuación se presenta las estrategias diseñadas actualmente:

◆ **Gestión Económica Financiera.**

- Lograr la automatización de las operaciones, mantener buena salud contable y financiera de la organización y un riguroso sistema de control interno.
- Lograr el perfeccionamiento del sistema de costo de calidad, que permita evaluar la toma de decisiones.

2. Diseñar una proposición de valor de la empresa: el valor es un concepto que parte del cliente y son los que determinan cuáles son los procesos organizacionales que deben estar incluidos en el mapa estratégico.

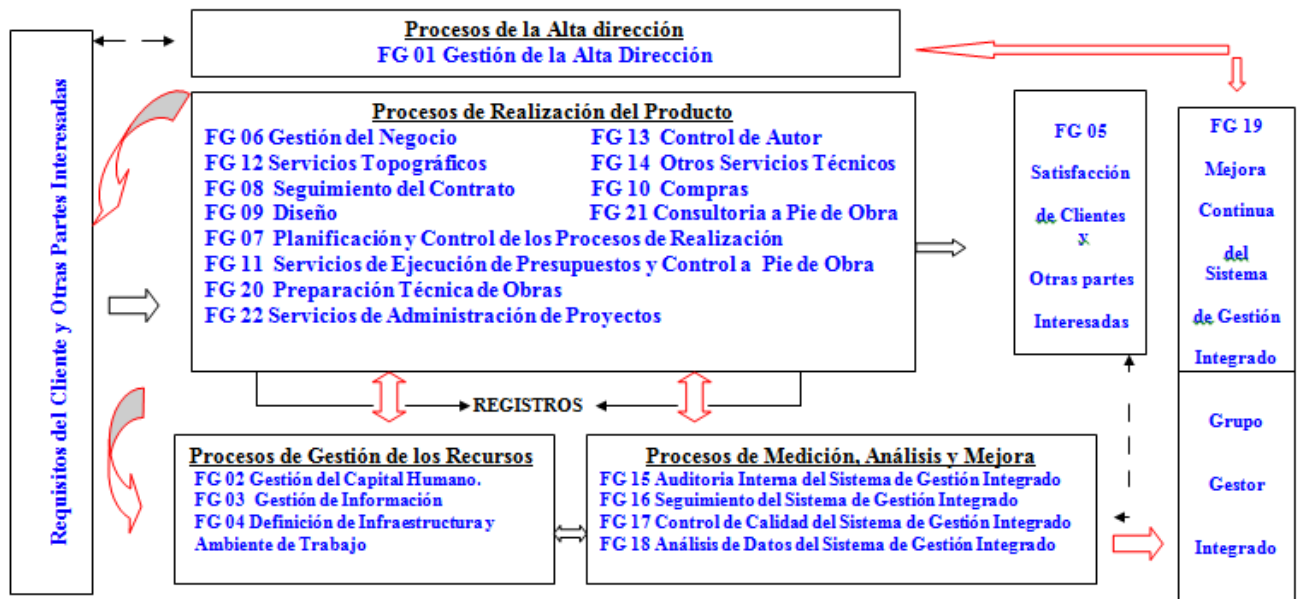
Lo primero que determina el éxito de la organización es la capacidad de comprender la razón de su existencia. La empresa **CREARQ** ofrece diferentes tipos de servicios como Obras de Arquitectura, Ingeniería, Urbanismo, Viales, Servicios de Topografía y Administración de Obras, que satisfaga las necesidades y expectativas de sus Clientes. En la actualidad, la exigencia es cada vez mayor por parte de los consumidores, en un mundo donde la información rige todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad, en donde el cliente evalúa los productos o servicios que recibe en dependencia de aquellos atributos que se convierten en señales de valor en los cuales se encuentran también elementos no tangibles, como marca, imagen o precio, que pueden aportar valor percibido para ellos.

A continuación se presentan los siguientes elementos para explicar el paquete de valor de la empresa:

- ◆ **Prestación básica:** Se refiere a las características intrínsecas de los servicios que oferta, la Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Granma establece que los procesos de Diseño de Obras de Arquitectura, Ingeniería, Urbanismo, Viales, Servicios de Topografía y Administración de Obras sean realizados estableciendo y manteniendo un Sistema de Gestión Integrado que mejore continuamente el desempeño y eficacia acorde a los requisitos de las Normas ISO 9001: 2008, NC ISO 14001: 2004 y NC 18001: 2005, que satisfaga las necesidades y expectativas de los Clientes y otras partes Interesadas, cumpliendo con requisitos legales y reglamentarios vigentes en materia ambiental, calidad, seguridad y salud en el trabajo.
- ◆ **Los aspectos ambientales:** Se refiere al entorno en donde se genera el servicio, todo aquello que el cliente percibe por cualquiera de sus sentidos como el ruido, condiciones de las instalaciones de la empresa, relaciones entre trabajadores etc., y que se constituyen en el contexto donde el cliente accede a la oferta. La empresa utiliza productos y tecnologías amigables con el medio ambiente que posibiliten el menor consumo de recursos, agua, energía y la menor generación de residuos y contaminantes agresivos al medio ambiente, según el ciclo de vida de los productos.

- ◆ **Los aspectos procesales:** Son los esfuerzos requeridos para acceder a los servicios, la organización tiene adecuados procedimientos para que los clientes accedan a estos, a continuación se presenta el siguiente mapa de procesos de la empresa:

Figura 5. Mapa de Procesos del Sistema de Gestión Integrado



Fuente: Información recabada de la Empresa.

- ◆ **Los aspectos interpersonales:** vienen dados por el impacto que tiene el personal con los clientes, La Dirección de la Empresa gestiona el Capital Humano necesario e idóneo para la Organización, garantizando con su crecimiento la incorporación de valor y su óptima utilización en los procesos de Gestión para que se otorgue una excelente atención al cliente.
- ◆ **Los aspectos informativos:** el nivel de información debe ser clara, coherente, abarcadora, de modo que permita al cliente tomar su decisión de compra. La alta dirección de la entidad garantiza que sea comunicada el servicio o producto y que logre la participación de todos los trabajadores. Para ello la empresa tiene creados sus propios mecanismos de comunicación tiene como fortaleza tener especialistas de diseño.
- ◆ **Los aspectos de la experiencia:** se refiere a la experiencia y grado de satisfacción que el cliente recibe cuando ha contratado los servicios de la empresa.

Mediante el cumplimiento de estos elementos de valor la empresa se proyecta a ser:

EMPRESA DE CLASE MUNDIAL

1. Líderes en su campo en todos los aspectos de la actividad empresarial.
2. Son Empresas institucionalizadas con sistemas y procedimientos claros y operantes.
3. Interpretan las expectativas de los clientes e incluso las generan.
4. Aplican programas de mejora continua.
5. Manejan sus finanzas con probidad y oportunidad.
6. Desarrollan esfuerzos programados y sistemáticos de innovación.
7. Su personal está altamente capacitado y motivado.
8. Establecen alianzas estratégicas con sus clientes y proveedores.
9. Tienen certificación ISO-9001.
10. Están presentes en el Mercado Internacional.
11. Utilizan tecnologías de punta.
12. Integración vertical en el Mercado Internacional.

3. Elaboración del mapa estratégico. Una vez que en la empresa se define la propuesta de valor hacia los clientes, se procede a establecer las consecuciones lógicas que permitirán conseguirla y que se expresan en las perspectivas. En la elaboración del mapa estratégico, se plasmará gráficamente los objetivos estratégicos que la organización pretende alcanzar. Se presenta de forma gráfica una propuesta, teniendo en cuenta todos los aspectos relacionados a la estrategia actual además de las condiciones existentes.

4. Desarrollar indicadores identificando la cadena causa- efecto.

Por límites de extensión y tiempo de esta investigación nos enfocaremos en este aspecto de la metodología en la perspectiva financiera.

Características de los Indicadores

Para definir un buen Indicador de control en un Proceso, Función u Organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Perspectiva financiera:

Pregunta: Para alcanzar nuestra visión ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros proveedores para tener éxito financiero?

Respuesta probable: percibidos como inversión y medio de desarrollo, convirtiéndonos así, en un recurso indispensable.

¿Qué indicadores usted considera se puedan declarar para ser controlados de forma continua y brinden la posibilidad de garantizar el monitoreo de las funciones de gestión?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un Indicador apropiado. Claro, se requiere de poco tiempo para evaluar cada pregunta

de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativamente o negativamente, la respuesta está asegurada. Además, este procedimiento permite definir solo Indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente. A partir de estos criterios, podemos apreciar en la Figura 4, qué elementos son necesarios para caracterizar a los Indicadores.

Independientemente a estos elementos, los Indicadores debe ser claros, importantes (evalúan aspectos neurálgicos), deben ser fiables y sobre todo seleccionar solo los necesarios. **A continuación de presenta un ejemplo de cómo puede quedar conformado el CMI en esta empresa:**

Tabla 6. Resultado Final del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia.

<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores Estratégicos</u>	
	<u>Indicadores de efecto</u>	<u>Indicadores de causa</u>
<u>Financieros</u> - Mejorar los rendimientos - Ampliar la diversidad de ingresos - Reducir la estructura de costo	- Rendimiento sobre la inversión - Crecimiento de ingresos - Cambio del costo de servicio de depósitos	- Variedad de ingresos
<u>Clientes</u> - Aumentar la satisfacción del cliente - Aumentar la satisfacción Posventa	- Cuota de segmento - Retención de clientes	- Profundidad de la relación - Encuesta de satisfacción
<u>Procesos internos</u> -Comprender a nuestros clientes -Crear productos innovadores - Pasar los clientes a canales rentables -Reducir al mínimo los problemas operativos - Un servicio sensible	- Ingresos procedentes de los nuevos productos - Cambio de la combinación de canales - Tasa de errores del nuevo servicio - Tiempo de cumplimentación de una solicitud	- Ciclo de desarrollo del producto - Horas dedicadas al cliente
<u>Formación</u> - Desarrollar las habilidades estratégicas - Proporcionar información estratégica - Alinear los objetivos personales a estímulos.	- Satisfacción del trabajador - Ingresos por trabajador	- Ratio de cobertura del trabajo - Información estratégica - Ratio de disponibilidad de la información estratégica - % de alineación de metas personales

IV. 3.2 Consideraciones finales.

Esta herramienta de control, necesariamente está concebida para que se implemente en soporte digital por eso es que la totalidad de los autores plantean la necesidad de la existencia de una infraestructura informática. El estudio realizado deberá ser tenido en cuenta por parte del equipo de desarrollo de software para llevar a vías de ello esta propuesta.

Las ventajas que proporcionará al equipo de dirección de CREARQ estarán encaminadas a:

- Dosifica la información, pues cada usuario (jefes de área), tendrá acceso a la información correspondiente a sus funciones.
- Control diario y actualizado de todos los procesos existentes en la empresa.
- El sistema permitirá visualizar, información tanto a nivel nacional, regional y de empresa.
- Control y graficación de los comportamientos estadísticos de la empresa según cada perspectiva, permitiendo graficarlos, emisión de reportes e informes.
- Optimización en tiempo, recursos para la tomad e decisiones con la información generada por el sistema.
- Permitirá a los directivos centrarse en los factores críticos de éxito a tener en cuenta para el cumplimiento eficiente de las estrategias diseñadas sobre la bese de las cuatro perspectivas.
- Modernización y competitividad de la empresa con el uso de las nuevas tecnologías.

V. CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis de la implementación y control de la dirección estratégica de la empresa, evidenciándose como aspecto fundamental que la misma todavía no se percibe con el enfoque sistémico necesario, aunque si existe conocimiento y práctica de sus categorías.
2. La empresa reúne las condiciones en fuerza de trabajo capacitada, infraestructura y percepción de la Planeación Estratégica como punto de partida para implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico.
3. Se propuso un sistema de control estratégico en el que se combinan las condiciones específicas de la organización, con las más modernas técnicas de gestión.
4. El instrumento de control propuesto es capaz de garantizar que la estrategia de CREAMQ pase a ser una estrategia fuerte y tener una alta efectividad.
5. Los directivos de la empresa no deben ver al CMI como la única o mejor herramienta para el control y el monitoreo de la estrategia, pues su efectividad depende de la integración de la misma con otros instrumentos de control aplicados. El mismo no intentará suplantar a los mecanismos financieros y de control existentes, sino que intenta dar una panorámica más integral para proporcionar información que ayude en la toma de decisiones.

VI. RECOMENDACIONES

1. Crear y capacitar un grupo que se encargue de la definición de las reglas básicas a seguir para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral resaltando las situaciones en que puede o debe ser utilizado.
2. Rediseñar la planeación estratégica y reorientarla hacia las cuatro principales perspectivas, de manera que puedan vincularse los objetivos con los indicadores estratégicos que se definan por cada una de estas perspectivas.
3. Continuar el estudio y profundización de los elementos imprescindibles para la introducción definitiva del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico en la empresa.
4. Viabilizar la implementación de la propuesta del software para el control financiero siguiendo la metodología seleccionada.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Amat Salas, Joan M. El control estratégico desde una perspectiva de dirección, edición de gestión 2000, S.A. Barcelona, pág. 27.
2. Ansoff H. Igor. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Editorial Pearson educación. México.1998.
3. Ansoff, H.I. y otros (1976). La estrategia de la Empresa, Eunsa (Original Corporate Strategy. 1965).
4. Ballvé M., Alberto. *Tablero de Control. Organizando información para crear valor*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 2000.
5. Betancourt T, José R. "Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto Paradigma" Edición TG-Red. Tercera edición. Agosto 2002.
6. Cabrera Rodríguez Susana, la Aplicación de la Dirección Estratégica en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Granma.2010
7. Colectivo de Autores Estrategia Organizacional Primera Edición editorial Félix Varela la Habana 2010.
8. Consultado (27/05/12).Cuadro de mando y dirección estratégica: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.15/415control_estrategico.htm.
9. Consultado(27/05/12).ControlEstrategico:http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico/default4.asp.
- 10.Ferrer Castañedo, Marta: "Proceso de formación estratégica. Un enfoque integrador", Tesis de Maestría en Dirección, La Habana, CETED, 2000.
- 11.García del Junco Julio. Administración y Dirección 2001.
- 12.García Vidal y Pérez Campdesuñer. El control. Análisis para un nuevo entendimiento. Temáticas gerenciales cubanas. Tomo II. Ciudad de la Habana. Cuba 2000. Pág. 34.
- 13.González Pérez Maidolis la Aplicación de la Dirección Estratégica en la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma.2009.
- 14.Horváth & Parteners: Dominar el Cuadro de Mando Integral. (Manual práctico basado en más de 100 experiencias). Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.
- 15.Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica. Análisis de la*

- Estrategia de las Organizaciones.* Editorial Prentice Hall. Madrid. 1997.
16. Kaplan, David. Creando el Cuadro de Mando Integrado en las organizaciones. Artículo publicado en Internet www.bscl.com
 17. Kaplan, Robert S. and David P. Norton: Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Gestión 2000, Barcelona, 2003.
 18. Le Blank E., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 19
 19. López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard, Gestión 2000.
 20. Lorino, Philippe: el control de gestión estratégico. Rústica, Marcombo, Barcelona, 1993.
 21. Makron Books do Brazil Editora, Ltda. Ivancevich, John M. Lorenzi, Peterskinner J. Steven. Control Administración. 1997.
 22. Menguzato y Renau. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I. La Habana. 2003.
 23. Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios 2002
 24. Naranjo Pérez, Roberto Mesa Espinosa, María Antonieta; Solera Salas, José. El Control Estratégico. Lo que no debemos obviar. Tecnología en marcha. Vol. 18.
 25. Navaza, López Carlos. Manual de Dirección Estratégica especial Secretaría de Educación Pública. México. 1987
 26. Nils-Goran, Olie; Jan, Roy y Magnus Welter: Implantando y gestionando el cuadro de mando integral, Barcelona , 2000.
 27. Niven, Paul R. El cuadro de mando integral paso a paso, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.
 28. Nogueira Rivera, D. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 2004.

- 29.** Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.
- 30.** Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000.
- 31.** Pérez Campaña, M, Contribución del Control de Gestión a la Cadena de Suministro en Empresas Comercializadoras, Tesis Doctoral, 2005.
- 32.** Peter Druker. Dirección por Objetivos: Enfoque Gerencial, 1954.
- 33.** Peterskinner J. Lorenzi, Steven Control Administración 1997.
- 34.** Royero Jaime. Tesis en Opción al Grado Académico de Master Bayamo 2009.
- 35.** Stoner James, Administración tomo I y II quinta edición Editorial Félix Varela la Habana 2007.
- 36.** Stoner James, Administración tomo II. Quinta Edición. Editorial Félix Varela La Habana 2007.pág 640.
- 37.** Thompson y Strickland: Administración estratégica. Textos y casos, 13 edición, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004.Pág.19.
- 38.** Velunza Moisés. J. Dpto. Organización. Dirección General de Contraloría Conferencia: Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño de la Planeación Estratégica.
- 39.** Zayas Miranda Enrique dirección estratégica papel y necesidad del enfoque estratégico. Universidad de Holguín 2002.