

# CUADRO DE MANDO INTEGRAL. PROCEDIMIENTO PARA SU DISEÑO E IMPLANTACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL CUBANÍQUEL.

Arq. José Maikel Licea Laurencio  
MsC Ing. Yoelkis Domínguez Castañeda  
Ing. Yurriel Noa Góngora

## RESUMEN

El presente trabajo muestra un procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral en las entidades del grupo empresarial Cubaníquel.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que facilitará a las entidades del grupo empresarial Cubaníquel la implementación de sus estrategias y la medición de resultados, permitiendo a sus directivos supervisar los objetivos definidos en sus empresas y tomar acciones cuando se produzcan desviaciones.

En la creación del procedimiento se utilizaron métodos teóricos como el analítico-sintético, el hipotético-deductivo y el histórico lógico; también se utilizaron algunos métodos empíricos entre los que se encuentran: la observación directa, la entrevista, la tormenta de ideas, encuestas, y la revisión de documentos.

**Palabras claves:** Control de gestión, Cuadro de Mando Integral, indicadores.

## SUMMARY

The present work shows a procedure for the design of a Balanced Scorecard in the entities of the nickel enterprise Head Group.

The Balanced Scorecard is a tool that will facilitate to the entities of the nickel enterprise Head Group the implementation of its strategies and the mensuration of results, allowing its directive to supervise the objectives defined in these companies and to take actions when deviations take place.

In the creation of the procedure were used theoretical methods as the analytic-synthetic, the hypothetical-deductive and the historical logical; as well were used empirical methods as direct observation, interviews, brainstorming, surveys and the documents checking.

**Key words:** Administration control, Balanced Scorecard, indicators.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones.

La estabilidad y funcionamiento de las entidades se reduce cada vez más por lo que los empresarios deben buscar alternativas que les permitan mantener en sus empresas niveles competitivos.

En este sentido, la función de control juega un papel importante. Con el transcurrir del tiempo y en la medida en que han aparecido nuevas necesidades y exigencias para las empresas, los métodos de control han ido evolucionando hasta dar al traste con un término que cada vez cobra más relevancia a nivel mundial: el control de gestión.

Para Hernández Torres (2001) el control de gestión es el "... Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño.

Una de las herramientas más potentes del control de gestión es el Cuadro de Mando Integral (CMI), un instrumento que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación financiera y no financiera con el propósito de poder monitorear de forma sistemática la gestión empresarial y procurando alcanzar el equilibrio de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

En Cuba, en los últimos años, se han desarrollado diversos estudios con el propósito de utilizar el control de gestión para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa estatal socialista.

En varias empresas cubanas se ha introducido el CMI como herramienta de control de gestión. Ejemplo de estas son: Cubacel, Asticar y el GET Varadero.

La provincia de Holguín no está exenta de esta situación, diversas entidades pertenecientes a este territorio han realizado esfuerzos para fortalecer el control de gestión. Ejemplo de ello lo constituye el Grupo Empresarial Cubaníquel, el cual, por su importancia estratégica en el desarrollo socioeconómico de Cuba ha tenido que realizar profundas transformaciones para asegurar su estabilidad en el mercado, y poder competir en un entorno turbulento y cada vez más globalizado.

Las entidades pertenecientes al grupo empresarial Cubaníquel han avanzado mucho en el fortalecimiento del control de gestión, sin embargo, a través de estudios realizados recientemente se ha podido constatar que han existido irregularidades en estas empresas con respecto al control, que han provocado el incumplimiento de sus objetivos estratégicos en los últimos años. Estas irregularidades se manifiestan a través de los siguientes elementos: Una vez diseñadas las estrategias se dificulta la implementación y el control de las mismas, pues no se cuenta con indicadores que permitan medirlas luego de su puesta en práctica. Los métodos de control en estas empresas hacen énfasis en los indicadores financieros y obvian los indicadores relacionados con los procesos internos de la organización, además no se tienen en cuenta los factores claves de éxito, lo que dificulta la toma de decisiones, pues no se priorizan los elementos de mayor impacto para la entidad. También se puede apreciar que en estas empresas predomina el enfoque funcional lo que hace que cada departamento trate de cumplir sus metas de forma aislada sin tener en cuenta el carácter sistémico de la organización y la integración de todos sus procesos.

Las irregularidades explicadas anteriormente dieron origen al presente trabajo, para el cual se definió el siguiente **problema científico**: Las insuficiencias en la aplicación de instrumentos de control de gestión en las entidades del grupo empresarial Cubaníquel están limitando el cumplimiento de los objetivos trazados en estas organizaciones.

Como **objeto** de investigación se definió: el control de gestión y el **campo de acción**: El CMI en las entidades del grupo empresarial Cubaníquel.

El **objetivo general** es: Elaborar un procedimiento para el diseño e implantación de un CMI, que posibilite a las entidades del grupo empresarial Cubaníquel, la medición, de forma proactiva, de sus resultados, así como la realización de acciones de mejora, lo que elevará la posibilidad de que se cumplan los objetivos trazados en las mismas.

Como **objetivos específicos** se definieron los siguientes:

- Elaborar el procedimiento para el desarrollo del CMI en las entidades del grupo empresarial Cubaníquel, a partir de elementos conceptuales y novedosos derivados de las revisiones bibliográficas realizadas.
- Aplicar el procedimiento propuesto en la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI).

Como **hipótesis** se definió: La elaboración y aplicación de un procedimiento para el diseño y aplicación del CMI en las entidades del grupo empresarial Cubaníquel, facilitará la medición, de

forma proactiva, de los resultados en estas organizaciones, así como la realización de acciones de mejora, lo que elevará la posibilidad de que se cumplan los objetivos trazados en las mismas.

Para llevar a cabo el trabajo se desarrollaron las siguientes etapas:

**Etapas factuales perceptibles.**

- Revisión bibliográfica, para conocer los antecedentes y desarrollo histórico del control de gestión y el CMI.

**Etapas de análisis teórico y su implementación.**

- Diseño del procedimiento para la solución del problema científico.
- Validación del procedimiento mediante su aplicación en la Empresa Empleadora del Níquel.

En el proceso investigativo se utilizaron métodos teóricos como el analítico – sintético, el hipotético - deductivo y el histórico – lógico.

Además se utilizaron métodos empíricos como la observación directa, las encuestas y las entrevistas.

## DESARROLLO

### PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL CMI en las entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel.

El procedimiento se realizó tomando como referencia la propuesta efectuada por la autora Pérez Campaña (2005) para el desarrollo del CMI, incorporándose elementos novedosos derivados de las consultas bibliográficas realizadas.

El procedimiento consta de 4 fases y 17 etapas (ver figura 1) las cuales se explican a continuación:

**FASE I. Análisis previo y preparación para el diseño del CMI.**

Esta fase tiene como principal objetivo preparar las condiciones para la implantación del CMI. Está formada por tres etapas en las cuales se recogerán elementos de gran importancia para dar comienzo al proceso.

**Etapas 1. Caracterización de la empresa.**

En esta etapa se efectuará una caracterización de la organización teniendo en cuenta los siguientes elementos:

**Elementos de entrada del sistema** (fuentes de suministro, renglones que se suministran, comportamiento del suministro).

**Caracterización del proceso de transformación** (Estructura organizativa. Niveles de dirección. Tecnología con que se cuenta. Características. Estado técnico general. Nivel de utilización. Distribución de la fuerza laboral. Grado de calificación. Categoría ocupacional. Análisis de las edades. Nivel de motivación general.

**Elementos de salida del sistema** (Principales clientes, Organización de las ventas y su comportamiento, nivel de satisfacción del cliente en general)

**Etapas 2. Definición de la unidad organizativa.**

Según el tamaño, la situación y las características propias de la empresa, es conveniente efectuar una metódica reflexión para elegir la unidad organizativa apropiada.

En empresas pequeñas puede crearse un cuadro de mando para toda la organización, sin embargo, en las empresas grandes o corporaciones, se recomienda comenzar con proyectos pilotos y la elección de la unidad apropiada dependerá de varios factores como el pensamiento estratégico de sus directivos, el grado de liderazgo, la motivación de los directivos, la necesidad de la organización, los recursos que posea y el apoyo que sea capaz de brindar su personal.

**Etapas 3. Creación del grupo de expertos y capacitación.**

Una vez definida la unidad organizativa donde se va a implantar el CMI se debe crear un equipo de trabajo el cual constituirá el grupo de expertos que estará directamente implicado en el proceso de elaboración del CMI, aunque también se le debe dar participación al resto del personal. Este grupo de trabajo deberá estar formado por directivos de los diferentes niveles de la unidad organizativa y personas con amplia trayectoria y experiencia, con conocimientos generales sobre los temas relacionados con el CMI. Además se les deberá ofrecer una breve capacitación según lo requieran.

**FASE II. Diagnóstico y proyección estratégica.**

Dado que el CMI se basa en una visión global compartida, resulta de vital importancia analizar desde el principio los elementos estratégicos necesarios para su desarrollo, como son la misión, la visión y las estrategias de la organización. En las siguientes etapas se ofrece una propuesta de cómo llevar a cabo este análisis.

**Etapas 4. Definición de los valores a compartir.**

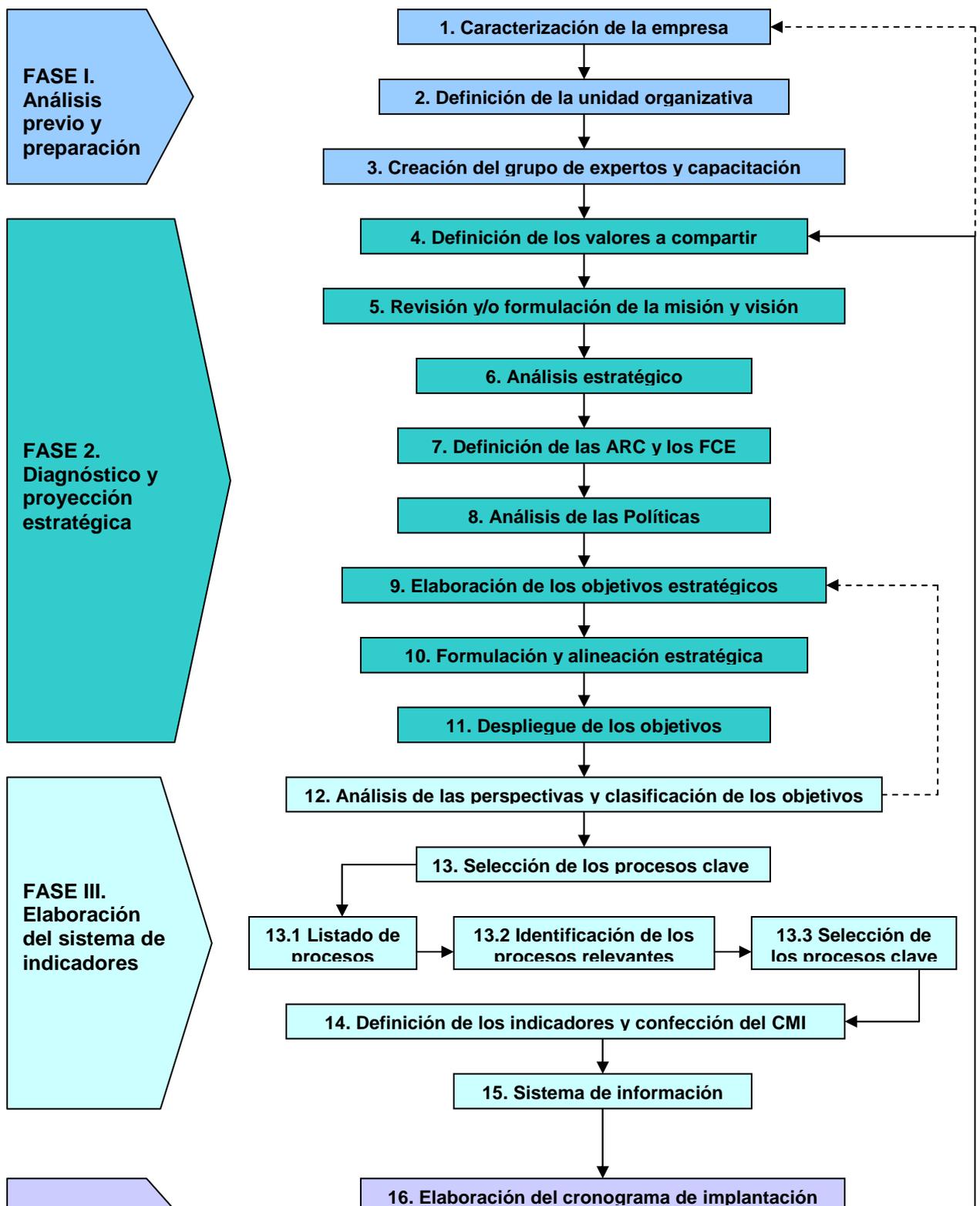
Para llevar a cabo esta etapa primeramente se aplicará una encuesta que contenga varios valores, para que los trabajadores de la entidad marquen los que ellos consideran que se deben compartir en la entidad. (Pueden marcar hasta 5 valores). Posteriormente se seleccionarán, por la moda, los valores más marcados y se analizarán en el grupo de expertos, el cuál determinará a través de la ponderación y la utilización del método de Kendall, los valores a compartir.

Los valores definidos se clasificarán en tres grupos: éticos, prácticos y de desarrollo y para cada uno de ellos se fijarán indicadores concretos que permitan evaluar su comportamiento.

**Etapa 5. Revisión y/o formulación de la misión y visión.**

En esta etapa se analizará si la misión y visión de la empresa cumplen con los requisitos técnicos requeridos y si es conocida por todos los miembros de la organización.

La evaluación de la misión se llevará a cabo por el grupo de expertos, el cual determinará mediante la revisión documental y la dinámica grupal si la misma responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser de la organización? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Con qué tecnología se cuenta? ¿Qué valores caracterizan a sus trabajadores? Además debe ser compartida por los miembros de la organización y también debe ser original y motivadora.



**Figura 1 Procedimiento propuesto para el desarrollo del CMI. Fuente: Elaboración propia.**

Si la misión no responde a estas preguntas o no está definida se formulará una nueva misión mediante una tormenta de ideas con el grupo de expertos teniendo en cuenta los criterios antes planteados. A modo de retroalimentación la misión formulada se divulgará por todas las áreas de la entidad y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores. Posteriormente será presentada y aprobada en el Consejo de Dirección de la entidad.

La visión también será revisada por el grupo de expertos para determinar si la misma responde a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos llegar en el año tal? ¿Cómo queremos ser dentro de tantos años? ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros? Además la visión debe expresarse en presente y ser breve y motivadora. De no cumplir con estos elementos se formulará una nueva visión siguiendo los mismos pasos que para la misión. Luego de la tormenta de ideas con el grupo de expertos y el enriquecimiento de la visión con los criterios de los trabajadores esta será presentada y aprobada en el Consejo de Dirección.

#### **Etapa 6. Análisis estratégico.**

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la empresa teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma. Esto servirá de base para la posterior definición de las estrategias a seguir.

Para ello se debe efectuar un diagnóstico, tanto interno como externo, de la empresa, el cuál posibilitará definir las fortalezas y debilidades (factores internos) y las oportunidades y amenazas (factores externos) que mayor peso tienen en el cumplimiento de la misión de la empresa.

En esta etapa resultan muy útiles las matrices de evaluación de los factores externos e internos (MEFE y MEFI) y la matriz DAFO.

#### **Etapa 7. Definición de las Áreas de Resultados Claves (ARC) y los Factores Claves de Éxitos (FCE).**

En esta etapa se definirán las ARC, las cuales constituyen áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la empresa. Para ello se realizará una sesión con el grupo de expertos, donde a través de la tormenta de ideas se delimitarán las diferentes áreas de la entidad y posteriormente se determinarán, por consenso, aquellas que se consideran claves para el desempeño de la organización.

Además, mediante una tormenta de ideas se confeccionará un listado con todos los elementos o factores que intervienen en el desempeño de la empresa, por ARC, y luego se definirán por consenso aquellos que resultan imprescindibles para alcanzar el éxito, los cuales constituirán los FCE.

Se definirá al menos un FCE para cada ARC.

#### **Etapa 8. Análisis de las Políticas.**

Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. En esta etapa se pretende realizar un análisis de las políticas existentes en la empresa. Para ello se realizarán varias sesiones con el grupo de expertos donde se determinarán mediante la dinámica grupal las insuficiencias que presentan las políticas actuales y se propondrán las modificaciones requeridas, así como la definición de nuevas políticas en caso de ser necesario, teniendo en cuenta las características de la organización y los lineamientos establecidos por los organismos superiores. Posteriormente las políticas nuevas o modificadas serán presentadas y aprobadas en el Consejo de Dirección.

#### **Etapa 9. Elaboración de los objetivos estratégicos.**

Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. En esta etapa deben establecerse los objetivos estratégicos de la empresa. Para garantizar un alto grado de participación del personal en este proceso resulta conveniente crear comisiones de trabajo por cada ARC, con representantes de diferentes niveles jerárquicos, y confeccionar, mediante el trabajo grupal, un listado con los objetivos potenciales, los cuales deberán estar enfocados en los FCE. Estos se analizarán en el grupo de expertos y, mediante consenso, se definirán los objetivos estratégicos de la organización, teniendo en

cuenta, el análisis DAFO realizado, las políticas de la organización y los lineamientos o las metas establecidas por los organismos superiores.

#### **Etapa 10. Formulación y alineación estratégica.**

Las estrategias son el cómo la organización alcanzará las metas propuestas. Para el desarrollo de esta etapa también se hará uso de las comisiones de trabajo por ARC y las dinámicas de grupo, para garantizar una alta participación. Las estrategias propuestas por las comisiones serán analizadas por el grupo de expertos, el cual definirá por consenso aquellas que resulten factibles para la entidad.

Hay que tener en cuenta que las estrategias se formulan en tres niveles organizacionales. Los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización. En una organización con varias actividades o negocios, habrá tres niveles de estrategias:

**Estrategias maestras**, esta coincide con la de la empresa.

**Estrategias genéricas o de negocios**, la que tratará de buscar el desarrollo cuidadoso de recursos, las capacidades distintivas (las competencias acertadas: “saber”, “saber hacer”, “saber estar”), las ventajas competitivas y la sinergia.

**Estrategias funcionales**, las que se enmarcan dentro de la estrategia de actividad o negocio.

La alineación de las estrategias consiste en lograr una coherencia y correspondencia entre las estrategias maestras, las genéricas y las funcionales, es decir, que los niveles inferiores tributen a los superiores cohesionadamente.

#### **Etapa 11. Despliegue de los objetivos.**

El propósito de esta etapa es realizar el despliegue de los objetivos a través de todos los niveles de la organización.

Este despliegue puede realizarse a través del método OVAR (Objetivos, Variables de acción, Responsables).

#### **FASE III. Elaboración del sistema de indicadores.**

Una vez que se han elaborado las metas de la organización corresponde definir el conjunto de indicadores que posibilitarán la medición sistemática del grado de consecución de las mismas. Esto posibilitará detectar en tiempo las desviaciones y actuar en consecuencia. En las siguientes etapas se muestra el procedimiento para definir el sistema de indicadores.

#### **Etapa 12. Análisis de las perspectivas a desarrollar y clasificación de los objetivos estratégicos.**

Una vez realizados los pasos anteriores corresponde analizar las diferentes perspectivas sobre las cuales se va a crear el CMI y agrupar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas según corresponda. Para desarrollar esta etapa se llevará a cabo una sesión con el grupo de expertos para obtener el consenso. El modelo original de Kaplan y Norton contiene cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. En caso de quedarse alguna perspectiva sin objetivos se recomienda retomar la etapa 9 (elaboración de los objetivos estratégicos).

#### **Etapa 13. Selección de los procesos clave.**

Antes de definir los indicadores del CMI es conveniente seleccionar los procesos claves de la entidad, pues estos deben ser priorizados cuando se definan los indicadores de la perspectiva de procesos internos.

Para seleccionar los procesos clave se puede hacer uso de la primera fase del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2004) para la gestión por procesos, el cual aparece en su libro “Fundamentos para el control de gestión empresarial”.

#### **Etapa 14. Definición de los indicadores y confección del CMI.**

Para llevar a cabo esta etapa primeramente se crearán comisiones de trabajo por cada una de las perspectivas y se elaborará una lista con los indicadores potenciales. Posteriormente en una sesión con el grupo de expertos, quedarán definidos los indicadores que formarán parte del CMI de la empresa, los cuales no deben exceder la cifra de los 25 indicadores para evitar el exceso de datos. Los indicadores dependerán de los objetivos y variarán teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad. En la perspectiva de procesos internos los indicadores se enfocarán en los procesos claves seleccionados.

Una vez realizado este paso se clasificarán los indicadores según su naturaleza. Teniendo en cuenta este criterio los indicadores se dividen en tres grupos:

**Indicadores directivos**, los cuales caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada a la empresa, así como el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos y la fuerza de trabajo. Ejemplo de estos indicadores son: ventas, utilidades, relación gastos totales por peso de ingresos totales, entre otros.

**Indicadores límites:** los cuales representan determinados enmarcamientos o límites máximos, en la utilización de recursos para el cumplimiento del plan anual de la empresa. Son indicadores límites el consumo material, portadores energéticos, el presupuesto de las inversiones, entre otros.

**Otros Indicadores:** Son indicadores físicos, económicos y financieros empleados por las empresas en la gestión diaria, tienen carácter disímil en dependencia de las diferentes actividades que conforman la empresa.

Posteriormente se definirán los indicadores que tienen un impacto en la eficiencia de la empresa y los que tienen un impacto en la eficacia. Esta clasificación permitirá que, una vez implantado el CMI, se pueda tener una medida aproximada de la eficiencia y eficacia de la organización, a través de la relación existente entre los indicadores evaluados de bien y el total de indicadores. Matemáticamente esta relación se puede expresar de la siguiente manera:

$$\% \text{ de eficacia} = \frac{\text{indicadores de eficacia evaluados de bien}}{\text{Total de indicadores de eficacia}}$$

$$\% \text{ de eficiencia} = \frac{\text{indicadores de eficiencia evaluados de bien}}{\text{Total de indicadores de eficiencia}}$$

A continuación se realizará una caracterización de cada indicador. Para ello se recomienda utilizar los criterios expuestos por la autora Pérez Campaña (2005) en su tesis doctoral.

Una vez realizado el paso anterior se elaborarán las fichas de los indicadores, las cuales contendrán información relevante sobre cada uno de ellos. En la figura 2 se propone un formato para la elaboración de las fichas de los indicadores.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Responsable	Clasificación	Impacto	Periodicidad	Meta	Valor actual

Nivel de Referencia.

**Figura 2 Formato para la elaboración de la ficha del indicador. Fuente: Elaboración propia.**

Siempre que se mida un indicador se definirán tres intervalos y se le asignará al indicador una evaluación de bien (meta), regular (precaución) o mal (peligro), en dependencia del grado de cumplimiento. Estos intervalos serán señalizados con luces semafóricas. El rango de evaluación variará según la importancia del indicador y su repercusión en los resultados de la empresa.

Una vez completados los pasos anteriores, se confeccionará el CMI.

El sistema de indicadores debe ser actualizado periódicamente, con una frecuencia que puede variar en dependencia de las características de la organización. Puede ser: semanal, mensual, trimestral, etc.

En la figura 3 se propone una matriz para la presentación y actualización del CMI.

**Figura 3 Matriz para la presentación y actualización del CMI. Fuente: Elaboración propia.**

Para la implementación del CMI lo ideal es hacer uso de las facilidades de la informática, utilizando herramientas como el excel el proceso se hace más dinámico y sencillo, pues el directivo, haciendo uso del software puede observar el comportamiento de los principales indicadores de su estrategia y ahondar en aquellos que presenten problemas, mientras que si no existen señales de alerta podrá dedicarse a otras actividades, ahorrando tiempo y esfuerzo.

#### **Etapa 15. Sistema de información.**

Para que el CMI tenga éxito debe acoplarse al sistema de información de la empresa. Nogueira Rivera (2004) plantea que en los inicios del CMI "... resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa le recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar..." y más adelante señala "... pero también se puede lanzar el CMI como un informe en papel con la simple ayuda de una PC (personal computer), siendo esta la solución más rápida, barata y flexible..."

#### **FASE IV. Implantación del CMI.**

En esta fase se proponen acciones para llevar cabo la implantación y seguimiento del CMI. Está formada por varias etapas, las cuales se presentan a continuación:

##### **Etapa 16. Elaboración del cronograma de implantación.**

Una vez elaborado el CMI se elaborará un cronograma para la implantación del mismo, donde se definirán acciones para comunicar la puesta en marcha del CMI, capacitar a los miembros de la empresa, y para integrar el CMI a las actividades de la empresa.

##### **Etapa 17. Medición y Comparación de los indicadores.**

Una vez implantado el CMI se deberá monitorear el comportamiento de los indicadores. En esta etapa se determinará el valor real de los mismos teniendo en cuenta las expresiones de cálculo planteadas en la ficha del indicador, y se comparará con el estado deseado para detectar en cuáles de ellos no se han alcanzado los resultados esperados. Posteriormente se establecerán las acciones de mejora correspondientes, las cuales se aterrizarán mediante planes o programas que facilitarán su implementación y control.

#### **Aplicación del procedimiento en la Empresa Empleadora del Níquel.**

El procedimiento propuesto fue aplicado con éxito en la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI). Con su aplicación se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se definieron 6 valores a compartir para el período 2012-2015.
- Se redefinió la misión y visión de la entidad.
- Se realizó el diagnóstico estratégico quedando demostrado que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante 2, por lo que se definieron estrategias defensivas.
- Se elaboran los objetivos estratégicos para el período 2012-2015.
- Se confeccionó el CMI de la empresa, quedando definidos un total de 24 indicadores.

### **CONCLUSIONES**

El procedimiento propuesto para el diseño del CMI facilitará la realización de las siguientes acciones en las entidades donde se aplique:

- Realizar el diagnóstico y la proyección estratégica de la organización, con la definición de elementos importantes como los valores a compartir, la misión, la visión y los objetivos y estrategias necesarias para el desarrollo de la empresa.
- Desplegar los objetivos hacia todos los niveles de la organización.
- Seleccionar los procesos clave.
- Definir los indicadores necesarios para medir, de forma proactiva, el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Detectar las desviaciones que se producen con respecto a lo planificado, identificar las causas de las mismas y proponer mejoras para eliminar las deficiencias y poder alcanzar los objetivos.

Además su aplicación en la Empresa Empleadora del Níquel permitió constatar su factibilidad y la conveniencia de utilizarlo como instrumento metodológico para el diseño e implantación del CMI en las entidades del grupo empresarial Cubaníquel y en general en todas aquellas que deseen mejorar su desempeño.

### **RECOMENACIONES**

Teniendo en cuenta el trabajo desarrollado y las conclusiones antes expuestas se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el procedimiento propuesto en el resto de las entidades del grupo empresarial Cubaníquel.
2. Automatizar el procedimiento, fundamentalmente las etapas relacionadas con el diseño, actualización y evaluación del CMI.
3. Mantener un monitoreo constante de las nuevas tecnologías informáticas que surjan en el mercado, las cuales pueden ser aprovechadas para incrementar la efectividad del procedimiento.

### **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bázquez Escalona, G. Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Cadena de Suministro en la Sucursal Oriente Norte de la Corporación CIMEX S.A. Departamento de Servicios Técnicos Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín, 2005.
2. Biasca, R. El Tablero de Comando. Ciclo de Conferencias "La Empresa de Cara al 2000". [www.biasca.com](http://www.biasca.com), 1997.
3. Biasca, R. E. Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia/gero2.zip>, 2002.
4. Blázquez, M. Uso y Abuso del Balanced Scorecard. [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es). 2000.
5. Cabrera, Elibeth. Control\_ <http://monografía.com>, 2005.
6. Castro, Luis. Indicadores en la función pública. [tablero@tablero-decomando.com](http://tablero@tablero-decomando.com). 2002.

7. Dávila, A. Nuevas Técnicas de Control de Gestión. Revista A fondo. Septiembre. [www.cuadrodemano.unizar.es](http://www.cuadrodemano.unizar.es). 1999.
8. Dávila, A. Nuevas herramientas de control. El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos. Septiembre. España, 1999.
9. Decreto Ley 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Ciudad de La Habana, 2007.
10. Díaz de Zayas, K. Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota. Trabajo de Diploma Universidad de Holguín, 2007.
11. Domínguez Castañeda, Y. Planeación Estratégica en el Centro de Investigaciones del Níquel Capitán Alberto Fernández Montes de Oca hasta el 2010. Trabajo de Diploma Universidad de Holguín, 2006.
12. Enriquez Luque, José I. Diseño de Indicadores Estratégicos de Gestión en la nueva Economía. [tablero@tablero-decomando.com](mailto:tablero@tablero-decomando.com). 2005.
13. Heredia, R. Dirección Integrada de Proyecto. Imp. Gráficas Mar-Car, S.A. España 1995.
14. Kaplan, R. S. y Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review ( enero- febrero). USA, 1992.
15. Kaplan, R. S. y Norton D. P. Cuadro de Mando Integral. Tercera edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1999.
16. Kaplan R. y Norton D. Balanced Scorecard Collaborative. [www.bscol.com](http://www.bscol.com). 2000.
17. Kaplan R.S. and Norton D.P. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, 2000.
18. Kaplan R.S. and Norton D.P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons. Vol.15. No.2. June 2001.
19. Kim, W.C. and Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press, 2005.
20. Kotler, P. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Revolucionaria. La Habana. 1989.
21. Lefcovich, Mauricio L. Kaizen - la mejora continua y el CMI. <http://www.tablero-decomando.com>. Octubre, 2003/b/.
22. López Viñegla, A. El cuadro de mando. <http://www.5campus.com/>, 2001.
23. Machado Noa, N. Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana, 2003.
24. Martínez Rivadeneira, R. El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. <http://www.tablerodecomando.com>, 2001.
25. Noa Gónora, Y. Diseño de un Cuadro de Mando Integral para empresas turística y su desarrollo en el Hotel Pernil de la Cadena de Turismo Isla Azul, División Holguín. Trabajo de diploma Universidad de Holguín, 2005.
26. Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. Fundamentos para el control de gestión empresarial. Ed. Pueblo y educación. Cuba, 2004.
27. Pérez Campaña, M. Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara, 2005.
28. Porter M.E. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December. 1996.