

# Avances

Centro de Información y Gestión Tecnológica

## Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río

### *Methodology of Management using Integral Scorecard in the Agroforestry Company, Pinar del Rio*

Yolaine Rodríguez Novales<sup>1</sup>, Naidelys García Delgado<sup>2</sup>, Yadisbel Arencibia Rivera<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Licenciada en Economía de la Empresa Agroforestal Pinar del Río, Cuba. Teléfono: 48-754126, [efipr@enet.cu](mailto:efipr@enet.cu)

<sup>2</sup>Máster en Dirección de Empresas, profesor Asistente de la Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba, [naidelys@eco.upr.edu.cu](mailto:naidelys@eco.upr.edu.cu); [yady05@eco.upr.edu.cu](mailto:yady05@eco.upr.edu.cu)

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

Rodríguez, Y., García, N. & Arencibia, Y. (2018). Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río. *Avances*, 20(2), 133-140. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/336/1235>

## RESUMEN

La Empresa Agroforestal Pinar del Río no cuenta con un buen funcionamiento de su gestión y por consiguiente, el control de la misma no es eficaz. No se utiliza la estrategia adecuada, no posee un mecanismo que le brinde información oportuna sobre su progreso, planteándose el siguiente problema, ¿cómo verificar el comportamiento del Control de Gestión en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río? El presente

trabajo tiene como objetivo lograr el grado de eficiencia y eficacia necesarios en la gestión empresarial a través del diseño de una metodología para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal Pinar del Río utilizando para ello los métodos de histórico-lógico, observación, sistémico-estructural y análisis - síntesis. La metodología constituye una herramienta eficaz para la toma de decisiones, la misma es de fácil

implementación pues no se incurren en grandes gastos y los beneficios que aportan serían mayores impactando positivamente en el desarrollo en los diferentes procesos de la entidad y en sus trabajadores. La investigación contribuyó a elevar el compromiso y liderazgo de la dirección permitiendo monitorear, evaluar, ajustar la estrategia disminuyendo el riesgo asociado a la toma de decisiones en entornos donde la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores se ha convertido en la única ventaja competitiva sostenible.

**Palabras clave:** control de gestión, cuadro de mando integral, metodología.

---

#### ABSTRACT

The Pinar del Rio Agroforestry Company does not have a good functioning of its management and, therefore, the control of the same is not effective. The appropriate strategy is not used, it does not have a mechanism that provides timely information on its progress, and the following problem is posed, how can the Management Control behave in the

Agroforestry Company, Pinar del Rio? The present work aims to achieve the degree of efficiency and effectiveness required in business management, through the one it designed a methodology for the implementation of the Integral Control Panel in the Agroforestry Company of Pinar del Rio using the methods of historical- Logical, observational, systemic-structural and analysis - synthesis. The methodology is an effective tool for decision making, it is easy to implement because it does not incur large expenses and the benefits they bring would be greater impacting positively on the development in the different processes of the entity and in Their workers. The research contributed to raising the commitment and leadership of the management allowing to monitor, evaluate and adjust the strategy reducing the risk associated with decision making in environments where the ability to learn faster than competitors has become the only competitive advantage sustainable

**Key words:** management control, integral scorecard, methodology.

---

#### INTRODUCCIÓN

Controlar es seleccionar los datos necesarios a través de la medición, compararlos posteriormente con los resultados deseados y finalmente corregir las desviaciones mediante los programas de mejora, con la finalidad de establecer una guía para alcanzar los objetivos

planteados, utilizando de forma eficiente los recursos existentes (técnicos, humanos, financieros, etc.)

El control de la gestión se reconoce como el proceso que contribuye a asegurar el logro de los objetivos en forma alineada con la visión organizacional, proporcionando a la alta administración una herramienta para apoyar la

implementación, la ejecución y la evaluación de la estrategia. A la par de este control se desenvuelve el Cuadro de Mando Integral (CMI), como el puente entre la gestión y la estrategia.

El control de gestión tiene varias condicionantes tales como: el entorno, su estructura, el tamaño de la empresa y finalmente la cultura de la empresa; también se reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en la creación de valor de una empresa. Para ello juega un papel significativo el Cuadro de Mando Integral, herramienta de dirección que muestra cuando la organización alcanza los resultados determinados por el plan estratégico.

Según Kaplan & Norton (1992) plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos autores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales, olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa como fuente principal de ventaja competitiva.

Se han reconocido diversas metodologías para el diseño e implementación del CMI, entre ellas: Kaplan & Norton (1992); Nogueira Rivera (2002); Vega (2005); Cums Orihuela, (2007); González (2007), Armada Trabas *et al.* (2008); Soler (2009).

Se decide utilizar, el procedimiento propuesto por Kaplan & Norton (2000), precursores del Cuadro de Mando Integral, que permite su adecuación al entorno empresarial cubano como consecuencia de su exitosa aplicación en múltiples organizaciones del territorio nacional.

El presente trabajo tiene como objetivo lograr el grado de eficiencia y eficacia necesarias en la gestión empresarial.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se utilizaron en el diagnóstico diferentes Métodos Teóricos y Empíricos.

Como métodos teóricos se utilizaron: Histórico-Lógico: se realizó un estudio de autores nacionales e internacionales sobre el tema de control de gestión y la relación que existe con el CMI propuesto por Kaplan & Norton (2000).

El sistémico-estructural contribuyó al estudio del problema y el objeto atendiendo a sus componentes y a los nexos que se establecen entre ellos, determinando su estructura y dinámica, así como diseñar la metodología imprimiéndole un carácter sistémico e integrador.

El análisis-síntesis permitió analizar las herramientas utilizadas para el diagnóstico, así como la caracterización y el análisis actual de la gestión en la empresa.

En los métodos empíricos se utilizaron fuentes de información secundaria y primaria. La fuente secundaria utilizada fue la observación directa, con el objetivo de medir el conocimiento del control de

gestión que tienen los directivos y funcionarios de la misma.

Como fuentes primarias se elaboraron y se aplicaron las técnicas de encuesta y entrevista. La encuesta fue aplicada a 32 trabajadores de la dirección de la empresa lo que representa el ciento por ciento de la población con el objetivo de conocer las opiniones de los trabajadores sobre la misión y visión de la entidad y la entrevista a los cuadros y especialistas de la misma la cual tuvo por objetivo el conocimiento de la estrategia de la entidad. La determinación de la aplicación en la población objeto estuvo basada en que la entidad es base rectora de todas las actividades que se desarrollan en las Unidades Empresariales de Base, además se encuentran los especialistas de todas las áreas funcionales y los directores de las mismas son las personas capacitados para firmar los Manuales de Procedimientos utilizados en la entidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultados del diagnóstico a partir de los métodos y técnicas utilizadas, se detectaron los siguientes problemas:

- Poco conocimiento de la misión y visión por parte de los trabajadores.
- En las Razones Financieras se obtuvo que la razón de liquidez arroja que la empresa tiene poca capacidad para garantizar sus obligaciones a corto plazo, la rotación de activo total no posee una buena eficacia ya que la

empresa no fue capaz de aumentar sus ventas con respecto al aumento total de la inversión de un año a otro y en la razón de autonomía demuestra que existen desviaciones entre el financiamiento ajeno y el financiamiento propio.

- Poseen indicadores que detallan el grado de satisfacción de los clientes, aunque se trabaja en elementos para estrechar la relación cliente-empresa.
- Los indicadores analizados responden a la cadena de valor del producto, definen los procesos operativos y en menor escala los de innovación y pos-venta.
- Son insuficientes los indicadores relacionados con el proceso investigativo además de que las marcas ya reconocidas están vencidas.

Metodología de gestión utilizando Cuadro de Mando Integral.

**1. Análisis de la situación actual:** implica ver dónde está ubicada la organización, y a dónde es que se quiere llegar, a través de la misma. Incluyó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), un análisis de mercado, un análisis económico-financiero de los últimos 6 meses y un análisis de capacidad operativa, detallándose los recursos materiales, de infraestructura y humanos con que cuenta la entidad.

**2. Desarrollo de la Estrategia General:** se definió de qué manera la empresa

piensa alcanzar su visión. Una vez planteados los objetivos a largo plazo, se establecieron las metas numéricas para cada uno de ellos; teniendo en cuenta el tamaño del mercado, la participación de la entidad en la actualidad, y su proyección para el futuro.

**3. Descomposición en Objetivos:** en este paso se convirtieron los objetivos de largo plazo, en objetivos de mayor detalle y corto plazo, se distribuyeron en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente, utilizándose para ello los objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones que defienden Kaplan & Norton (2000), dentro de los que podemos citar: *para la perspectiva de Finanzas:* Generar Crecimiento Sostenido, Ampliar Oportunidades de Negocios, Aumentar la Productividad; *para la perspectiva del Cliente:* valor de Marca; convertirse en un Socio/Asesor Estratégico; *perspectiva de Procesos Internos:* conocer al cliente para

explotar oportunidades de negocios, identificar y desarrollar alianzas estratégicas, asegurar la calidad para mantener valor de marca, y en la *perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:* desarrollar innovación y promover el aprendizaje continuo, desarrollar cultura de alto desempeño (con foco en el cliente), gestionar, atraer, desarrollar y retener talento, crear y potenciar infraestructura y bases para el conocimiento globales.

#### **4. Mapa Estratégico de la Organización.**

Posterior a la definición de los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se confeccionó el mapa estratégico, detallándose la vinculación de cada uno de los objetivos en las perspectivas correspondientes a cada uno de ellos (*figura*).

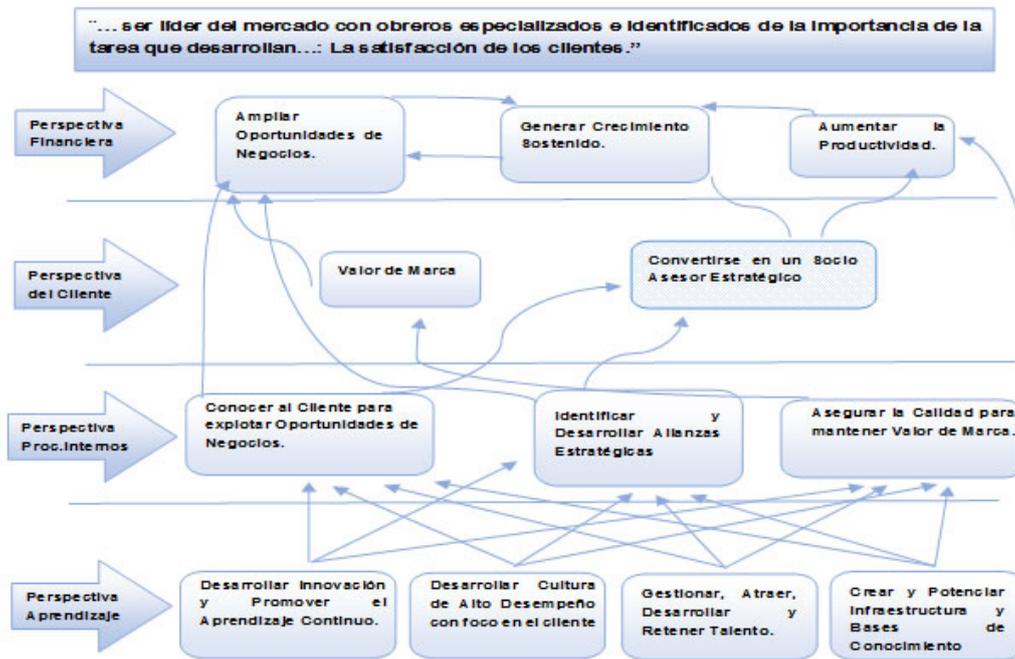


Figura. Mapa estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

**5. Definición de las Métricas de Actuación:** seguidamente se analizaron los indicadores claves, que permitieron conocer la medida en que se alcanzará cada objetivo (entre el 20 % y el 100 %) y la frecuencia en que se medirán (desde mensual hasta anual).

**6. Identificación y diseño de nuevas iniciativas o despliegue del CMI:** se establecieron iniciativas estratégicas que contribuyeron a aproximar las diferencias existentes entre el desempeño real y el desempeño deseado, a partir de las cuales se elaboró el CMI para la empresa.

En el diseño del CMI de la Empresa Agroforestal Pinar del Río por perspectivas, se tuvo en cuenta sus objetivos estratégicos e indicadores, la frecuencia de evaluación con que se va analizar el mismo y las metas, entre otras. Como resultado de la implementación de la metodología se rediseñó la misión y la

visión de la empresa, se establecieron metas numéricas a los objetivos a largo plazo que no las tenían, posteriormente al convertirlos en objetivos de mayor detalle se distribuyeron en las cuatro perspectivas planteadas, seguidamente se elaboró el mapa estratégico y el CMI.

Las principales características de esta metodología es que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento a diferencia de otras como la planteada por Nogueira Rivera (2002) que utiliza herramientas que enriquecen el tratamiento de las perspectivas del CMI: Modelo SERVQUAL, Despliegue de la Función de la Calidad (QFD<sup>2</sup>) y el Índice de Eficiencia Económica-Financiera (Ief).

## CONCLUSIONES

- La investigación contribuyó a elevar el compromiso y liderazgo de la dirección permitiendo monitorear, evaluar, ajustar la estrategia disminuyendo el riesgo asociado a la toma de decisiones en entornos donde la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores se ha convertido en la única ventaja competitiva sostenible.
- Una de las principales ventajas de esta propuesta es que su implementación permitió resolver las limitaciones de los actuales indicadores de gestión que utiliza la entidad, los cuales se encuentran dispersos, no están articulados en relaciones de causa-efecto y tienen, en gran medida, un carácter de corto plazo.
- El Cuadro de Mando Integral permitió, apoyar la implementación de la estrategia, enfocando y alineando a la empresa alrededor de los objetivos trazados, lo cual contribuyó por una parte, a la identificación de oportunidades de mejora y por otra, a un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos.

- Armada, E., Ruso, F. y Ruso, E.M. (2008). *Cuadro de Mando Integral: Experiencia cubana, Interaudit*. Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba.
- Cums, U. (2007). *Experiencias prácticas en la implementación del Cuadro de Mando Integral y la medición del Capital Intelectual en el Hotel Breezes Bella Costa*. (Tesis de Maestría en opción al grado científico de Máster en Gestión Turística). Universidad de Matanzas (UMCC).
- González, A. (2009). *Diseño del cuadro de mando integral en la unidad empresarial de base fábrica de azúcar de la empresa azucarera México*. (Tesis de Diploma opción al título de Ingeniería Industrial). Universidad de Matanzas (UMCC).
- González, G. (2007). *El cuadro de mando integral en la Gerencia SEPSA*. Cienfuegos.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 12-16.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. 2ªed. España: Gestión 2000 S.A. p. 8-13.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas). ISPJAE, Cuba.
- Rodríguez, G., Dotres, L. (2016). Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para medir la estrategia empresarial en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Pinar del Río. *Boletín Gestión Empresarial* (2), 21-30. CIGET Pinar del Río
- Soler, R. (2009). *Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). ISPJAE. Cuba.
- Vega, V. (2005). *Análisis de la metodología RECIT para el diseño e implementación de un cuadro de mando integral*. Universidad de Matanzas (UMCC). Cuba.

*Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license*