

ARTÍCULO

UNA COMBINACIÓN DE CMI Y OVAR PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASO GERENCIA SEPSA CIENFUEGOS.

MSc. Gilberto González Hernández

Máster en Dirección y Máster Ejecutivo en Administración Financiera. Profesor del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos

Dra. Ana Lilia Castillo Coto

Doctora en Ciencias Técnicas. Máster en Ciencias. Profesora Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE). Universidad de Cienfuegos

RESUMEN

En el entorno actual, toda empresa cubana que pretenda incrementar su eficacia y eficiencia está obligada a implantar un Sistema de Gestión Estratégica. Para que este sistema cumpla sus objetivos se hace necesario contar con una adecuada herramienta de implementación que garantice la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. En este trabajo, se resumen los resultados de una investigación realizada en la Gerencia de SEPSA Cienfuegos en el período 2009 - 2010, cuyo objetivo fue ***Diseñar un procedimiento para la implementación de la estrategia integrando el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR***. Como resultado se obtuvo un procedimiento, que aplicado en la entidad objeto de estudio demostró cumplir con los objetivos propuestos.

Como resultado de esta investigación se obtuvo el diseño de *un procedimiento para la implementación de la estrategia integrando el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR*, a partir de:

- El presupuesto teórico que el CMI y el Método OVAR pueden ser integrados para constituir un procedimiento de implementación de la estrategia, que permita traducir la visión de la organización en metas evaluables y controlables desde el nivel operativo de gestión.
- La aplicación del procedimiento elaborado.
- La validación de los resultados alcanzados.

Al término de la investigación se obtuvieron los siguientes beneficios:

- Contar con un procedimiento para la implementación de la estrategia
- Tener implementado el CMI en una gerencia territorial de SEPSA.
- Disponer de elementos, científicamente avalados, sobre la posibilidad de llevar esta tecnología al resto de la organización.
- Dotar al autor de la investigación de conocimientos, experiencia y elementos sobre la actividad de dirección, que le permitirán obtener mejores resultados en su desempeño y el de su equipo de trabajo.

Los resultados obtenidos en la investigación han sido avalados por:

- MSc. Pedro Varela Lorenzo, Subdirector de SEPSA Cienfuegos
- MSc. Juan Carlos Rodríguez Rivero, Jefe de Operaciones SEPSA Cienfuegos
- Cnel Joaquín Espín Santana, Asesor de la Presidencia SEPSA

SUMMARY

In the current environment, any Cuban company that proposes to increase its effectiveness and efficiency is required to implement a Strategic Management System. For this system to meet its objectives, it is necessary to have an adequate implementation tool to ensure the integration of strategic, tactical and operational. This paper summarizes the results of research conducted in Cienfuegos SEPSA Management in the period 2009 – 2010, whose aim was to design a procedure for the implementation of the strategy by integrating the Balanced Scorecard with OVAR method. The result was a procedure which applied to the entity under study proved to meet the objectives.

As a result of this investigation was obtained to design a procedure for the implementation of the strategy by integrating the Balanced Scorecard to the method OVAR, from: The theoretical assumption that the WCC and OVAR method can be integrated to form a process of implementation of the strategy, to translate the vision of the organization goals measurable and manageable from the operational level of management.

The theoretical assumption that the WCC and OVAR method can be integrated to form a process of implementation of the strategy, to translate the vision of the organization goals measurable and manageable from the operational level of management.

- *The application of the method developed.*
- *The validation of the results achieved.*

After the investigation yielded the following benefits:

- *have a procedure for implementing the strategy*
- *Having implemented the WCC in a territorial management SEPSA.*
- *Have elements, scientifically backed, on the possibility of bringing this technology to the rest of the organization.*
- *Provide the author's research expertise and elements on the activity of direction, allowing you to get better results in their performance and that of his team.*

INTRODUCCIÓN

El empresariado cubano, inmerso en un entorno quasi estático, pero de mucha incertidumbre, requiere disponer de herramientas que le permitan implementar sus estrategias de manera fácil y a su vez, mantener un control sistemático de estas. Estas herramientas deben facilitar la toma de decisiones operativas ajustadas a las proyecciones inherentes al mediano y largo plazo.

En el caso particular estudiado en esta investigación se estableció que los análisis periódicos del desempeño de la Gerencia Territorial Cienfuegos de SEPSA, realizados por su Consejo de Dirección, mostraban que a pesar de los positivos resultados alcanzados en los últimos años no existía una adecuada correspondencia entre estos y la estrategia de la organización. Se manifestaban con frecuencia desviaciones en la ejecución del presupuesto de algunas áreas, que si bien obedecían a decisiones correctas, no eran congruentes con la planificación prevista a largo plazo y tenían un carácter reactivo a situaciones operativas no enmarcadas en los objetivos pero que eran, en su momento, relevantes.

A esto se añadía la falta de correspondencia entre acuerdos tomados en eventos de dirección y los objetivos estratégicos y el hecho de que las desviaciones se detectaban comúnmente cuando ya existían e implicaban la necesidad de ejecutar medidas correctivas, que a su vez constituían, en cierta medida, nuevas desviaciones.

A través, del análisis de esta situación, el estudio bibliográfico realizado y la propia experiencia del investigador, se estableció que no existía un procedimiento de implementación de la estrategia que garantizara una adecuada integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, razón por la que se decide comenzar una investigación para establecer ¿qué alternativa emplear para implementar la estrategia en la Gerencia SEPSA Cienfuegos, que garantizara la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?

DESARROLLO

1. Argumentación empírica

La investigación que se resume en el presente artículo fue realizada entre los años 2009 y 2011. Para sustentar la idea de la investigación, se aplicó una encuesta a los 17 dirigentes del primer nivel de la Gerencia SEPSA Cienfuegos (100 %), resaltando los siguientes resultados:

- El 82% refirió no poseer ningún conocimiento para el diseño y ejecución del control estratégico.
- El 65% refiere no poseer ningún conocimiento de técnicas para la implementación de las estrategias.
- El 65% refiere no poseer ningún conocimiento para lograr la integración estratégica.

Estos resultados mostraron que la implementación de la estrategia era un proceso caracterizado por un alto nivel de empirismo y falta de coherencia en la gestión del equipo de dirección, lo que disminuía la probabilidad de alcanzar, con un índice adecuado de éxito, las metas previstas, y podía provocar una elevación de los costos por las desviaciones y correcciones en la gestión en el nivel operativo.

Ante la interrogante de qué alternativa emplear para perfeccionar la gestión estratégica garantizando la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en una gerencia de SEPSA, partiendo del estudio bibliográfico realizado y la experiencia propia de los autores, se valoró como una solución adecuada el empleo del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de implementación de la estrategia, complementando sus ventajas con las del método OVAR.

2. Argumentación teórica

En la obra de Olve, et al¹ se expone de forma detallada un proceso de creación de CMI. De acuerdo a estos autores el proceso de desarrollo del Cuadro de Mando Integral refiere seis momentos principales: visión, perspectivas, metas estratégicas, factores claves de éxito, indicadores estratégicos y planes de acción. Estos momentos se desarrollan en 11 acciones o pasos del modelo, que son:

1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa
2. Establecer/confirmar la visión de la empresa
3. Establecer las perspectivas
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
5. Identificar los factores críticos para tener éxito
6. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio

¹ Olve, Roy, Wetter. Performance Drivers. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard 1999

<http://www.ucf.edu.cu>

UNA COMBINACIÓN DE CMI Y OVAR PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASO GERENCIA SEPSA CIENFUEGOS.

7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel
8. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa
9. Formular metas
10. Desarrollar un plan de acción
11. Implementación del cuadro de mando

Sobre la base de este modelo, que recoge los conceptos básicos de los creadores del CMI (Norton y Kaplan), y la experiencia de implementación de sus autores, es que se realizaron las modificaciones propuestas en el presente trabajo.

3. Procedimiento propuesto

El procedimiento utilizado para la implementación estratégica en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se puede representar como se muestra en la figura 2.5.

Toda vez que se trata de elaborar un procedimiento de implementación y el modelo base se ejecuta para todo el proceso estratégico, los elementos considerados en el primer y segundo paso quedan fuera y se dan por definidos con anterioridad.

En el proceso de la investigación, se decidió obviar el tercer paso del modelo, asumiéndose trabajar siempre con las cuatro perspectivas definidas en el modelo original de Norton y Kaplan (financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

Como el CMI, en este caso, se utilizará dentro de un modelo de gestión estratégica y este modelo ya ha establecido áreas de resultado clave (ARC) y objetivos estratégicos (OE) para cada una de ellas, se consideró viable modificar el cuarto paso. En él se harán coincidir los OE con las metas estratégicas generales, ubicándolas en las perspectivas correspondientes.

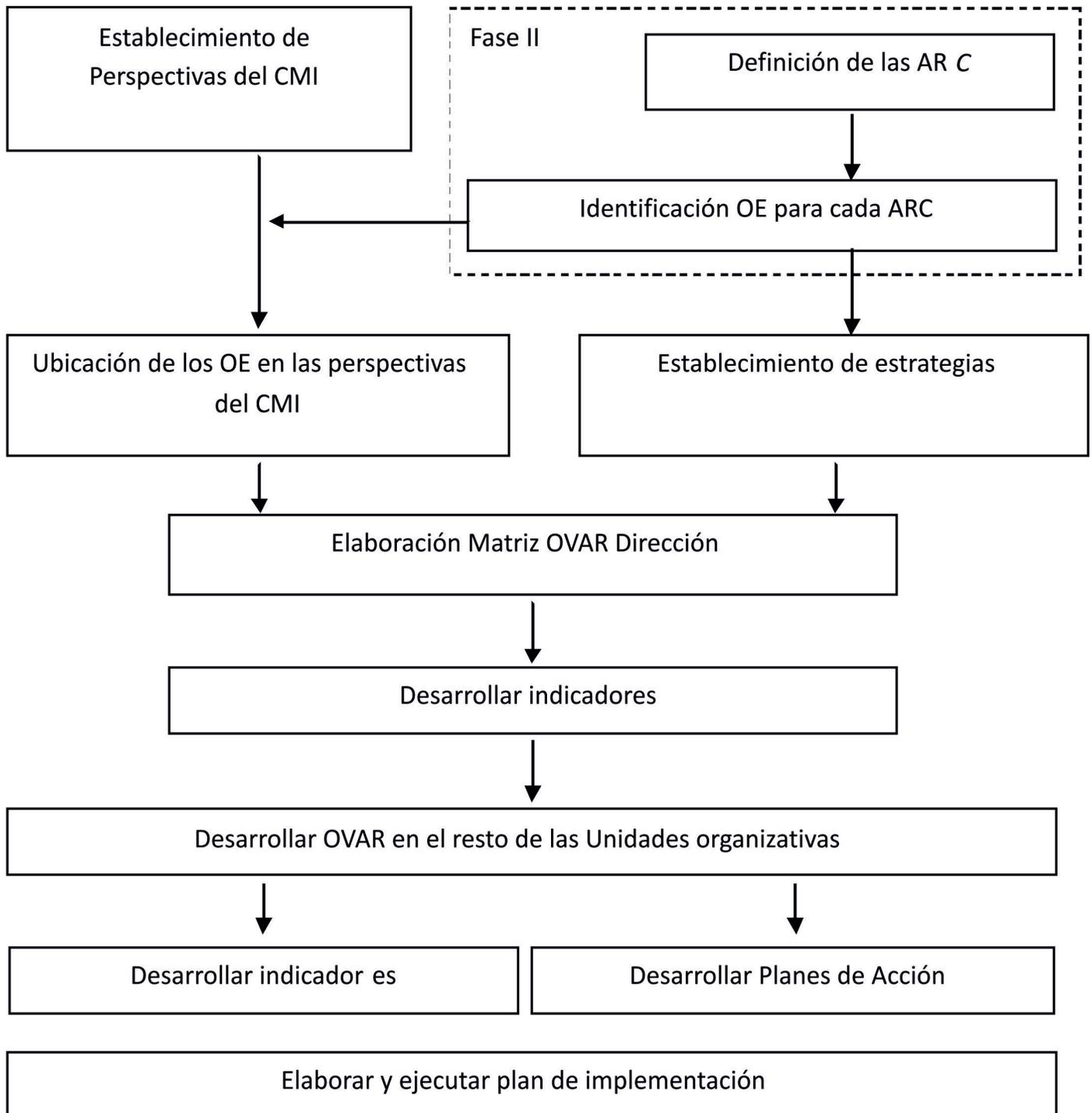
El procedimiento estudiado propone, a continuación, la identificación de los factores críticos para tener éxito (FCE). Al igual que en el paso anterior, estos factores fueron identificados en una fase anterior del modelo de gestión estratégica como parte del análisis sectorial y, a su vez, ellos han sido tenidos en cuenta en todo el proceso, por lo que no es necesario ejecutar nuevamente esta acción.

El sexto paso plantea: desarrollar los indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio entre los mismos.

Del estudio comparativo en cuanto a la elaboración de indicadores entre CMI y OVAR, se consideró que el segundo constituye en tal sentido una herramienta de más fácil comprensión

y manejo, por cuanto en OVAR, a partir de una matriz que relaciona metas estratégicas (objetivos), estrategias (variables de acción) y responsables, es posible identificar con mayor transparencia indicadores de eficacia de eficiencia y de esfuerzo.

Figura No. 2.5: Procedimiento para la implementación de la estrategia Fuente: *Elaboración propia*



A partir de esta valoración se decidió incorporar en esta etapa del procedimiento la herramienta OVAR. Para ello es necesario elaborar previamente las estrategias (variables de acción) para los OE (objetivos) y construir la matriz correspondiente, a la que se añade la identificación de los responsables.

La ejecución del método OVAR, incluido su desarrollo en cascada en todos los niveles de la organización, permite mediante esta herramienta satisfacer los pasos del séptimo al décimo del modelo base. Concluida la matriz de la dirección e identificados los indicadores de medición, se puede considerar definidos los elementos que componen el CMI al más alto nivel. El proceso de desarrollo en cascada establece los CMI de cada unidad organizativa y permite, a partir de ellos, elaborar los planes de acción, sus responsables y términos. Estas son también salidas naturales del método OVAR.

El proceso de cascada en que desarrolla el método OVAR, desde el nivel máximo de dirección hasta las unidades organizativas inferiores, permite socializar el proceso de desarrollo del CMI y garantiza:

- Aportar los elementos de planificación necesarios para garantizar un mejor diseño de indicadores,
- Lograr el equilibrio entre indicadores,
- Compartir con todos los trabajadores la visión, las metas estratégicas y el impacto en ellas de las acciones diarias de cada entidad subordinada, e
- Identificar la responsabilidad de cada cual en la consecución de la visión.

La aplicación del método OVAR, y sobre todo su desarrollo por cada unidad organizativa, incluye las acciones previstas en los pasos noveno y décimo del modelo estudiado.

La formulación de metas para cada indicador (novenno paso) deben ser definidas tanto para el corto, como para el largo plazo. Con la planeación a través del método OVAR se garantizó que dichas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general y que no entren en conflicto entre sí estando alineadas tanto vertical como horizontalmente.

Para la elaboración de los planes de acción (paso décimo) se utilizó la herramienta OVAR.

El paso decimoprimer del procedimiento, relacionado con la implementación del CMI se garantiza en la medida que el CMI se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión y de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tiene una función natural en los informes y controles mediante su impacto en las operaciones de cada día.

Al interpretar este modelo debe tenerse en cuenta que - para que el CMI funcione adecuadamente como herramienta de control de gestión integrada al proceso de gestión estratégica - los indicadores seleccionados puedan ser cuestionados sistemáticamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos necesarios, deben reemplazarse por otros más adecuados. Debe entenderse además, que al concluir la introducción del modelo solo se ha comenzado a dar los pasos para lograr la verdadera meta: formar un equipo de dirección coherente con verdadero enfoque estratégico, que utiliza herramientas de gestión que integran los niveles estratégico, táctico y operativo en la toma de decisiones.

El desarrollo de este procedimiento requiere que todo el proceso se realice en equipo. Los tres primeros pasos se ejecutan por el equipo de dirección de la organización al que se suman los especialistas que cada jefe considere, siempre que la cifra total de participantes no exceda de 20 ó 25 miembros. Es recomendable la utilización de un facilitador y un registrador.

Creados los grupos y las condiciones óptimas para el trabajo se ejecutaron los pasos previstos en el procedimiento, cuyas fichas se exponen a continuación.

Paso 1	
Objetivo	Establecer las perspectivas del CMI
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue - Explicar a los participantes el modelo básico de CMI de Norton y Kaplan, su uso y ventajas - Explicar que son las perspectivas y qué papel juegan en el diseño del CMI - Explicar cada una de las cuatro perspectivas básicas del CMI de Norton y Kaplan y variantes de modificación en función de las características de la entidad y del fin que se persigue - Realizar análisis en grupo de las perspectivas que se desea utilizar en el CMI de la organización y establecer estas
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Idea conceptual del CMI - Perspectivas básicas - Variantes de perspectivas
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas que se utilizarán en el CMI de la organización

Paso 2	
Objetivo	Establecer la relación entre ARC definidas en la fase II del modelo de gestión estratégica y las perspectivas establecidas, mediante la ubicación de los objetivos estratégicos en las perspectivas definidas en el paso anterior
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue - Exponer las ARC identificadas y los OE acordados para cada una de ellas - Analizar cada uno de los OE y determinar a cuál de las perspectivas del CMI corresponde
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - ARC - OE - Perspectivas
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Metas estratégicas (ME) para cada una de las perspectiva

Paso 3 a	
Objetivo	Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue - Explicar a los participantes el método OVAR, su uso y ventajas - Explicar que son las Variables de Acción (estrategias) - Aplicar técnicas de trabajo en grupo para definir las VA
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Idea conceptual del método OVAR - Metas estratégicas
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Variables de Acción

Paso 3 b	
Objetivo	Definir los Responsables y construir la matriz OVAR

Paso 3 b	
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los Responsables - Construir la matriz OVAR - Identificar las relaciones entre VA, Objetivos y Responsables - Ajustar la matriz e identificar los responsables de cada VA
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de la Matriz OVAR - Objetivos - VA - Responsables
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de Matriz OVAR balanceada de la dirección - Responsables de cada VA

Paso 3 c	
Objetivo	Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre la importancia de este paso y los elementos a tener en cuenta en el diseño de los indicadores. - Establecer acuerdos sobre los tipos de indicadores a diseñar - Identificar indicadores de eficacia - Identificar indicadores de seguimiento - Identificar indicadores de eficiencia
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de Matriz OVAR de la dirección
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de indicadores de eficacia - Propuesta de indicadores de seguimiento - Propuesta de indicadores de eficiencia

Paso 4 a	
Objetivo	Elaborar las matrices de cada área funcional (desarrollo en cascada)

Paso 4 a	
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir a los colectivos de cada área funcional sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue - Explicar a los participantes el método OVAR, su uso y ventajas - Explicar a los participantes la matriz de la dirección, sus objetivos y VA - Explicar a los participantes las VA de la matriz de la dirección, que son responsabilidad del jefe del área - Definir, en equipo, las VA del área y los responsables
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Idea conceptual del método OVAR - Propuesta de matriz de la dirección
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de matriz OVAR balanceada de las áreas funcionales - Identificación de los responsables de cada VA

Paso 4 b	
Objetivo	Realizar la junta de integración de las matrices
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la junta de integración de todas las matrices, incluida la de la dirección. - Revisión y ajuste de las propuestas de indicadores
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de matriz OVAR de la dirección - Propuesta de matrices balanceada de las áreas funcionales - Propuesta de indicadores de eficacia de la dirección - Propuesta de indicadores de seguimiento de la dirección - Propuesta de indicadores de eficiencia de la dirección
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz OVAR de la dirección - Matrices balanceada de las áreas funcionales - Indicadores de la dirección

Paso 4 c	
Objetivo	Desarrollar los indicadores para las matrices de las áreas funcionales y definir responsables
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar indicadores de eficacia - Identificar indicadores de seguimiento - Identificar indicadores de eficiencia
Entradas	- Matriz OVAR de las áreas funcionales
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de eficacia - Indicadores de seguimiento - Indicadores de eficiencia

Paso 4 d	
Objetivo	Desarrollar los planes de acción
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir a los equipos de trabajo en la forma aprobada para la elaboración de los planes de acción - Elaborar los planes de acción para cada VA de las matrices de las áreas funcionales
Entradas	- VA de las matrices de las áreas funcionales
Salidas	- Planes de acción

Paso 5	
Objetivo	Elaborar plan de implementación
Acciones	- Elaborar plan de implementación
Entradas	- Salidas de los pasos anteriores
Salidas	- Plan de Implementación

4. Validación del procedimiento

Este procedimiento fue ejecutado en la Gerencia Territorial de SEPSA en Cienfuegos, proceso durante el cual se realizaron los ajustes que, en la práctica, resultaron necesarios, viables y prudentes, para obtener el mejor resultado. La aplicación del procedimiento resultante es la manifestación de que el objetivo general de la investigación: Diseñar un procedimiento para la implementación de la estrategia en la Gerencia SEPSA Cienfuegos integrando el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR, se ha cumplido, sin embargo, resulta necesario comprobar la validez del trabajo realizado.

Esa idea: el procedimiento de CMI puede ser complementado con el método OVAR para implementar la estrategia en una

<http://www.ucf.edu.cu>

UNA COMBINACIÓN DE CMI Y OVAR PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASO GERENCIA SEPSA CIENFUEGOS.

organización, creando las condiciones para una gestión que integre los enfoques estratégico, táctico y operativo, puede ser verificada en dos sentidos.

Comprobar en el mediano y largo plazo lo apropiado de las decisiones, tomadas como resultado del procedimiento, no necesariamente permitirá afirmar que este es adecuado. La estrategia se diseña de manera prospectiva y los escenarios futuros tienen un comportamiento probabilístico. Si bien es cierto que la calidad de la herramienta que se emplee mejorará esas predicciones, su fiabilidad no puede ser cuestionada solo por los aciertos. En ellos influyen, con peso variable, otros elementos, parte de los cuales salen del marco de control de los que diseñan la estrategia analizada.

Por esta razón se considera válida la idea guía del presente trabajo, si la organización se apropia de un conocimiento explícito referido a la estrategia y el proceso de su implementación, y si se genera un conocimiento implícito manifiesto en la coherencia del equipo de dirección.

El proceso del CMI implica que los equipos que trabajaron en su creación desarrollaron habilidades y conocimientos, pero sobre todo, que entronizaron conceptos compartidos sobre la visión y la estrategia de la organización. Como este equipo estuvo conformado al nivel de la alta gerencia por el equipo directivo, y al nivel de área funcional por los trabajadores de línea, se puede afirmar, con baja probabilidad de error, que concluido este proceso se cumplieron las premisas para que los miembros de la organización actúen en lo delante de manera consecuente con las políticas trazadas.

El desarrollo del método OVAR en la generación de estrategias, definición de responsables y la identificación de indicadores, como resultado de un profundo proceso negociador que abarcó todos los niveles de la organización, permitió traducir esas políticas en criterios precisos, medibles y controlables, que pasaron a formar parte del compromiso de los actores, a través, de los planes de acción.

El procedimiento en sí, constituyó, entonces, un proceso de aprendizaje colectivo en el que no solo los equipos directivos, sino, todos los miembros de la organización aprendieron decidiendo. Haber implementado, por esta vía, el CMI en la organización, es elemento suficiente de validación de que la idea defendida por esta investigación es correcta y viable.

Para el análisis de la coherencia y cohesión del equipo directivo (conocimiento implícito) se utilizó el Método MACTOR² (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), que permite conocer la coherencia entre los

objetivos y los responsables de su cumplimiento, y entre estos últimos. Esta herramienta arrojó como resultados más importantes que no se produjo oposición por parte de ningún actor en cuanto a las VA relacionadas y que se obtuvieron valores de convergencia por encima del 60%. Esto evidencia coherencia con las bases de la estrategia, que plantean aprovechar las fortalezas:

CONCLUSIONES

1. Se estableció que el CMI y el Método OVAR pueden ser integrados para constituir un procedimiento de implementación de la estrategia, que permita traducir la visión de la organización en metas, evaluables y controlables desde el nivel operativo de gestión.
2. Se elaboró un procedimiento para la implantación de la estrategia, utilizando el CMI y el Método OVAR, en la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
3. Los resultados de la aplicación del procedimiento elaborado fueron satisfactorios, lo que se evidencia en el incremento de la coherencia del equipo de dirección.
4. Se comprobó que el procedimiento diseñado y desarrollado constituye una alternativa para implementar la estrategia en la Gerencia SEPSA Cienfuegos y crear las condiciones para una gestión que integra los enfoques estratégico, táctico y operativo.
5. La apropiación del procedimiento diseñado, por el equipo de dirección de la Gerencia SEPSA Cienfuegos, lo pone en mejores condiciones para enfrentar cambios futuros y minimizar el impacto de estos.

RECOMENDACIONES

1. Considerar que para desarrollar el procedimiento se requiere que el líder del equipo y el facilitador realicen una amplia preparación previa, que permita dar respuesta a las innumerables interrogantes que se generan durante el proceso, al enfrentarse a una tecnología de avanzada.
2. Valorar, dada la flexibilidad y sencillez del procedimiento diseñado, su aplicación en otras gerencias de SEPSA u otras instituciones.
3. Considerar el uso de herramientas y tecnologías informáticas, que pueden facilitar el registro de los resultados del procedimiento para hacer más fácil el seguimiento y control de sus resultados.

²MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) una primer versión de este Método se publicó en la revista *Stratégique* No 2, 1990 (Foundations pour les Études de la Défense Nationale) Francia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2000). Control de gestión (una perspectiva de dirección) Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Amat, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. España. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 22 (marzo-abril). p. 21-29.
- Amozarrain, M (1999) La gestión por procesos. Ed. Mondragón Corp, 438 pp
- Anthony, R (1990). El Control de Gestión. Bilbao. España. Ediciones DEUSTO S.A, 347 pp.
- Ansoff, I. (1975) Estrategias Corporativas. Madrid
- Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>
- Dávila, A. (1998). Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral. España Revista de Antiguos Alumnos.
- ESADE. (1999) Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Fiol, M. & Huges, J. (2002) El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. Material de estudio. HEC. Paris
- González, G. (2004) El Cuadro de mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es>
- Hernández Nariño, A. & Nogueira Rivera, D, (2002). Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico. Matanzas, Revista Electrónica "Avanzada Científica". Vol.5, No.1, (enero-abril).
- Johnson, G., Scholes, K. (1996) Dirección estratégica, análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. & Norton, (2006). Alineación, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona (1ra Edición), 456 pp
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P, D. P (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.,
- Kaplan, R & Norton D. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando Integral, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R & Norton D. (2001). Coste y Efecto, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R. S. & Norton, (2004). Mapas Estratégicos, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona (1ra Edición), 499 p
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1996). The Balanced Scorecard (3ª Ed.). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.,
- Koontz, H. (1991) Estrategia, Planificación y Control, Editora AECA, Madrid.
- Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000.S.A.
- Nogueira, D. (2004) El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es>
- Nogueira, D. et al. (2003). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Nogueira, D. (2003). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. ISBN: 1221.
- Olve, N. et al. (1999). Performance Drivers. A practical guide to using the Balanced Scorecard, New York, Ed. John Wiley & Sons.
- Pech, José L. (2002). Coherencia y Cohesión del equipo directivo en la pequeña y mediana empresa. El caso de los hoteles

<http://www.ucf.edu.cu>

UNA COMBINACIÓN DE CMI Y OVAR PARA LA IMPLANTACIÓN
DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES: CASO GERENCIA SEPSA CIENFUEGOS.

familiares en Yucatán. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Grupo H.E.C. París.

Rodríguez González, F. & Alemañy Ramos, S. (1998) Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos CCDE, MES, La Habana, Cuba.

Rojas Valdivia, L. (2008) Por qué fracasan los esfuerzos de planificación estratégica, <http://www.monografias.com>

Ronda, G. (2002). Tesis doctoral. Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano

Ronda, G. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. <http://www.alonsoconsultora.com>

Soler González, (2003). El Cuadro de Mando Integral en Internar S.A. Tomado de: <http://www.5camous.com>

Soler, R. (2010) Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2010

Strategor, (1995) Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas. Barcelona. Masson SA.