


# Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas

Artículo  
arbitrado

*Strategic planning, risks and balanced scorecard, in freely convertible currency in the company CIMEX Sucursal Matanzas*

LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO

 <http://orcid.org/0000-0003-4940-0796>

Universidad de Matanzas, Cuba, [luisa.rodriguez@umcc.cu](mailto:luisa.rodriguez@umcc.cu)

## RESUMEN

La creación en Cuba de establecimientos comerciales en Moneda Libremente Convertible a finales del 2019, en un escenario donde el recrudecimiento del bloqueo y los factores del entorno son cada vez más cambiantes y que de un modo u otro pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por el país. En tal sentido surge la presente investigación llevada a cabo en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas, que persigue como objetivo general actualizar el sistema de objetivos asociados a la planeación estratégica en correspondencia con la determinación de los riesgos asociados a la venta en Moneda Libremente Convertible. Sustentado en el método dialéctico materialista, conjuntamente con métodos del orden teóricos, empíricos y el estudio de caso. Se obtuvieron significativos resultados para la correcta toma de decisiones administrativas, a partir del perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo.

**Palabras claves:** cuadro de mando integral, objetivos estratégicos, riesgos.

**Código JEL:** M41 Contabilidad

Citar como (APA):

Rodríguez Fajardo, L.M. (2020): Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 4 (4), 77-95. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07\\_V4N42020\\_LRF](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07_V4N42020_LRF)

## ABSTRACT

The creation in Cuba of commercial establishments in freely convertible currency at the end of 2019, in a scenario where the intensification of the blockade and the factors of the environment are increasingly changing and that in one way or another can positively or negatively influence the achievement of the objectives set by the country. In this sense, the present research carried out in the company CIMEX Sucursal Matanzas arises, which pursues as a general objective to update the system of objectives associated with strategic planning in correspondence with the determination of the risks associated with the sale in freely convertible currency. Supported by the materialistic dialectical method, together with theoretical and empirical methods and the case study. Significant results were obtained for correct administrative decision-making, based on the improvement of business and risk management.

**Keywords:** balanced scorecard, strategic objectives, risks

## INTRODUCCIÓN

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica, por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas, además, permite preparar para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente al explotar de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro; entonces es necesario apoyarse de herramientas que permitan controlar, supervisar y anticipar todo movimiento que ocurra en el entorno y dentro de la empresa. Cuba no quedo exenta de la aplicación de herramientas que tributen a una perfección de la planeación estratégica y con ello la

gestión de riesgo, elementos que desde un punto de vista empresarial se conciben separados cuando deberían ir de la mano.

Entendiéndose como planeación estratégica la toma deliberada y sistémica de decisiones que incluyen propósitos que puede afectar a toda la empresa durante largos periodos, además intervienen plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de las empresas, es decir, en el nivel gerencial; es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente. (Chiavenato, 2017)

Sin dejar de lado la gestión de riesgo elemento esencial para trazar el curso de una organización atendiendo al estudios de los elementos que puedan o no favorecer o impedir el cumplimiento de los objetivos trazados, donde Cienfuegos (2016) define La gestión del riesgo se compone de todas las actividades llevadas a cabo de manera coordinada en una organización para dirigir, gestionar y controlar cualquier aspecto relativo al riesgo que pueda aparecer en sus procesos, productos, servicios, etc. y que influya en la consecución de unos objetivos o resultados esperados.

Lo que sucede con esta, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y considerando que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los “presuntos implicados directamente”, cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa. (Milián, 2019)

En un entorno volátil como el que se vive hoy en día, donde existen muchas amenazas y oportunidades, cada vez existe un menor margen de maniobra. Un escenario así obliga a las organizaciones a contar con estrategias que permitan conocer los efectos tanto negativos como positivos que pudiera tener la incertidumbre sobre los objetivos del negocio.

Con el creciente y constante recrudescimiento del bloque norteamericano La isla comienza a tomar una serie de nuevas medidas con el objetivo de salvar la economía cubana, siendo así que desde el lunes 28 de octubre de 2019, comienza la venta en tiendas cubanas en Moneda Librementemente Convertible (MLC), de este modo abrieron sus puertas en un inicio 13 establecimientos comerciales (12 en La Habana y 1 en Santiago de Cuba) para iniciar la venta de electrodomésticos, partes y piezas de carros y otras mercancías en divisas convertibles.

Ya para finales del 2019 e inicios del 2020 se habían habilitado en la provincia de Matanzas, municipio del mismo nombre 2 establecimientos para dichos fines, permitiéndole al público matancero la adquisición de artículos en MLC. Al cierre de Julio

2020 suman un total de 4 nuevos establecimientos de la cadena de Tiendas Caribe y 2 de CIMEZ.

Con la creación de dichos establecimientos comerciales en Moneda Libremente Convertible (MLC), la venta en divisas extranjera, el recrudecimiento del bloqueo y los factores del entorno que de un modo u otro pueden influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por el país, surge la necesidad de realizar entonces un análisis de los posibles riesgos asociados a esta actividad. Debido a que la empresa CIMEX Sucursal Matanzas hasta el momento no presenta un análisis detallado de los factores de riesgo con la inclusión en su objeto social la venta MLC, se propone entonces como objetivo general de la investigación actualizar el sistema de objetivos asociados a la planeación estratégica en correspondencia con la determinación de los riesgos asociados a la venta en Moneda Libremente Convertible.

### **Materiales y Métodos**

Enmarcado en el objeto de estudio, para la realización de la investigación se emplea como método general el dialéctico materialista el cual rigió todo el proceso de investigación. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis; inducción y deducción; lógico-histórico; tránsito de lo abstracto a lo concreto; que unidos al análisis documental como método empírico permitió la confección del marco teórico referencial de la investigación. Al mismo tiempo se emplearon métodos empíricos el análisis descriptivo, la entrevista; lluvia de ideas y como herramienta: el Microsoft Excel para el procesamiento de todos los indicadores de las perspectivas analizadas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para la aplicación de la entrevista se tuvo en cuenta la semiestructurada, donde se planifican previamente las preguntas, pero con cierta libertad, para posteriormente abordar temas que puedan surgir en el desarrollo de la misma.

Conjuntamente se emplea el estudio de casos, apropiado para temas que se cundieran prácticamente nuevos (Yin 1989), pues en su opinión la investigación empírica tiene como rasgo distintivo la examinación de un fenómeno contemporáneo en su entorno y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

La investigación está estructurada en dar solución a una serie de pasos previamente establecidos, resultados del estudio realizado y el análisis de distintas metodologías, materiales e investigaciones de distintos autores, tales como: (Alfaro; Campos; Mejía; Acevedo Sierra y Rubi en 2014, Sánchez 2015, Giler et al. 2016, Mejía Quijano et al. y RAMÍREZ 2017, Brito y Soler et al. 2018) quedando estructurados los pasos a seguir de la siguiente manera, sin perder de vista el estado del arte y el objetivo trazado en la investigación.

1. Definir el grupo de objetivos, estratégicos, operacionales, de información y cumplimientos de los cuales se derivan las actividades y posteriormente los riesgos que afectan a cada una de estas.
2. Clasificación de los riesgos en internos y externos.
3. Definir perspectivas del Cuadro de Mando Integral y confección del mismo.
4. Definir escenarios probables por variables estratégicas.

## DESARROLLO

### Resultados y Discusión

La Sucursal CIMEX Matanzas fue constituida mediante el acuerdo primero de la reunión de la Junta Directiva de la Corporación CIMEX SA, celebrada el 19 de noviembre de 1996, para ejecutar y controlar las actividades que desarrolla la sociedad mercantil a la que pertenece en la provincia Matanzas.

Como se especifica en el apartado anterior el desarrollo de la investigación se basa en dar solución a 4 puntos fundamentales.

- 1) Definir el grupo de objetivos, estratégicos, operacionales, de información y cumplimientos de los cuales se derivan las actividades y posteriormente los riesgos que afectan a cada una de estas.

La sucursal en su planeación estratégica divide los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves (ARC) tales como: Responsabilidad Social, Gestión Económica-Financiera, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de Comercialización de bienes y servicios, Gestión Logística, Gestión Informática. En tal sentido y siguiendo con el objetivo de la investigación en el ARC de Gestión Económica-Financiera, a partir de un análisis realizado a través de una lluvia de ideas se propone entonces como objetivo estratégico:

- ↳ Incrementar sostenidamente los resultados económicos –financieros tanto en moneda local como en MLC sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone.

Objetivos operacionales:

La elaboración de los objetivos operacionales se realiza siguiendo el objetivo de la investigación por lo que los mismos fueron elaborados teniendo en cuenta la operabilidad en las ventas en moneda libremente convertible.

- ↳ Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los clientes con las ventas en MLC

- ↪ Implementar estrategias que posibiliten un mejor funcionamiento de los procesos de la cadena de suministros.
- ↪ Implementar un sistema de gestión comercial que asegure la correcta rotación de los inventarios y el uso adecuado de las instalaciones

Objetivos de Información:

Los objetivos de información fueron tomados tal cual lo define la planeación estratégica de la entidad al no estar estos en contradicción con la venta en MLC y estar redactados de manera general para toda la empresa.

- ↪ Establecer un constante flujo comunicativo desde el Grupo Empresarial CIMEX, hacia sus distintos públicos (internos y externos) y viceversa.
- ↪ Preservar y promover la imagen pública positiva del Grupo Empresarial CIMEX entre todos los factores que resulten vitales para su desarrollo.
- ↪ Tributar a la satisfacción de los clientes internos y externos, desde las acciones de comunicación.
- ↪ Conferir un carácter holista y armónico a las acciones comunicativas en concordancia con la misión y visión de la entidad.

Objetivos de Cumplimiento:

- ↪ Cumplir con el sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001.
- ↪ Cumplir con el sistema de Control Interno Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República.
- ↪ Cumplir con el sistema de Gestión de Capital Humano Norma ISO 3001.
- ↪ Cumplir con Decretos – Ley, Resoluciones, Orientaciones, , instrucciones, directivas y circulares del Buró Político del Partido Comunista, Presidente del Grupo Empresarial CIMEX, Ministerio de Fianzas y Precio, entre otros organismos rectores de la política económica y social del país.

Una vez identificados el grupo de objetivo se definen las actividades correspondientes a cada grupo de objetivo estratégico y operacionales vinculados a la venta en MLC, a su vez a cada grupo de actividades se le determinaron los riesgos que puedan influir en el incumplimiento de cada objetivo trazado como se muestra en la tabla 1. Para los objetivos de información y cumplimiento no se determinaron los riesgos asociados a cada actividad puestos que estos ya fueron elaborados por la empresa y no se requiere su actualización.

Tabla 1. Riesgos asociados al sistema de objetivos con sus respectivas actividades.

Sistema de Objetivos	Objetivo	Actividad	Riesgo
----------------------	----------	-----------	--------

Estratégicos	Incrementar sostenidamente los resultados económicos-financieros tanto en moneda local como en MLC sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano del que se dispone.	Diversificar la oferta de productos para la venta en MLC.	Imposibilidad de obtener nuevos productos debido al recrudecimiento del bloqueo. No realizar adecuadamente un estudio de mercado donde se identifiquen las necesidades reales de los clientes y así poder disponer de una oferta atractiva para la venta en MLC
		Habilitar establecimientos para la venta en MLC en los municipios de la provincia que así lo demanden.	No disponer de los recursos materiales necesarios (oferta de recursos) para satisfacer la demanda
Operacionales	Implementar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los clientes con las ventas en MLC.	Establecer una política de calidad, determinar responsabilidades y autoridades en la organización.	La política de calidad no responde a las directrices de la Norma ISO 90001.
			Los trabajadores no conocen ni discuten la política de calidad
		Considerar las cuestiones a cerca de la determinación de riesgos y las oportunidades, así como las acciones para su debido tratamiento.	Los riesgos no poseen el tratamiento y análisis adecuado.
			Las oportunidades no son aprovechadas en todo su esplendor.
Medir el desempeño y evaluación a partir de la satisfacción del cliente.	No se tiene en cuenta el criterio de los clientes.		
	No poseen personal capacitado ni las vías adecuadas para la correcta evaluación de la satisfacción del cliente.		

	Implementar estrategias que posibiliten un mejor funcionamiento de los procesos de la cadena de suministros.	Determinar las cuestiones externas e internas que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos.	Falta de profundidad en el análisis de los factores externos e internos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.
			Posibilidad de endurecimiento de las condiciones de operación en los mercados externos, tanto de los clientes como los proveedores de insumo.
		Planear e implementar los procesos necesarios para cumplir los requisitos en la cadena de suministros.	La planeación de los procesos necesarios no cumple con las condiciones establecidas una vez implementados.
		Controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos en la cadena de suministros.	Falta de supervisión, control y actualización de cada uno de los procesos.
	Implementar un sistema de gestión comercial que asegure la correcta rotación de los inventarios y el uso adecuado de las instalaciones	Planear e implementar los procesos necesarios para un adecuado ciclo de rotación de inventario.	Insuficiente rotación de inventario, así como el control sobre los mismos.
			Falta de supervisión y actualización de cada uno de los procesos.
Establecer un sistema para el uso adecuado de las instalaciones.		Carencia de evidencia documental, de quién y cuándo se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros.	
		Las operaciones no son realizadas en los momentos oportunos o adecuados.	

2) Clasificación de los riesgos en internos y externos.

Con los objetivos, las actividades y los riesgos ya identificados; se procede entonces a la clasificación de estos últimos en internos y externos.

Tabla 2. Clasificación de los riesgos.

Sistema de Objetivos	Riesgo	Interno	Externo
Estratégicos	Imposibilidad de obtener nuevos productos debido al recrudecimiento del bloqueo.		X
	No realizar adecuadamente un estudio de mercado donde se identifiquen las necesidades reales de los clientes y así poder disponer de una oferta atractiva para la venta en MLC	X	
	No disponer de los recursos materiales necesarios (oferta de recursos) para satisfacer la demanda		X
Operacionales	La política de calidad no responde a las directrices de la Norma ISO 90001.	X	
	Los trabajadores no conocen ni discuten la política	X	
	Los riesgos no poseen el tratamiento y análisis adecuado.	X	
	Las oportunidades no son aprovechadas en todo su esplendor.	X	
	No se tiene en cuenta el criterio de los clientes.	X	
	No poseen personal capacitado para la correcta evaluación de la satisfacción del cliente.	X	
	Falta de profundidad en el análisis de los factores externos e internos.	X	
	Posibilidad de endurecimiento de las condiciones de operación en los mercados externos, tanto de los clientes como los proveedores de insumo.		X
	La planeación de los procesos necesarios no cumple con las condiciones establecidas una vez implementados.	X	
Falta de supervisión, control y actualización de cada uno de los procesos.	X		

	Insuficiente rotación de inventario, así como el control sobre los mismos.	X	
	Falta de supervisión y actualización de cada uno de los procesos.	X	
	Carencia de evidencia documental, de quién y cuándo se efectúan cada una de las operaciones en los documentos y registros.	X	
	Las operaciones no son realizadas en los momentos oportunos o adecuados.	X	

3) Definir perspectivas del Cuadro de Mando Integral y confección del mismo.

Una vez elaborado el sistema de objetivos, se definen las perspectivas que tributarán al CMI. (Kaplan y Norton 1999).

Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Representar todos los objetivos estratégicos a través de indicadores asociados a metas para períodos seleccionados, debiendo cumplirse igualmente la condición de que estos indicadores deben representar a los procesos de la organización, lo que favorece la inserción de estos en la gestión operativa.

Se consideran las cuatro perspectivas críticas e interdependientes:

- ↪ La perspectiva financiera.
- ↪ La perspectiva del cliente, valorando las oportunidades de mercado.
- ↪ La perspectiva de los procesos, teniendo en cuenta el modelo operativo.
- ↪ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando la ventaja competitiva.

La perspectiva financiera:

En esta perspectiva atendiendo a los objetivos de la investigación y las necesidades propias de la empresa se realiza un análisis de los siguientes indicadores para el período 2016-2019.

Tabla 3. Indicadores perspectiva financiera.

INDICADORES	U/M	2016	2017	2018	2019
Ingresos totales.	MP	2466130.4	2490791.7	2513208.8	2535827.7
Crecimiento de los ingresos.	%	(6.3)	1.0	0.9	0.9
Total de costos y gastos.	MP	2153570.1	2170798.7	2188165.1	2205670.4
Crecimiento de costos y gastos.	%	(8.4)	0.8	0.8	0.8

Índice de costos y gastos x peso de ingreso.	centavos	87.33	87.15	87.07	86.98
Ingresos totales en CUC.	MP	1748855.3	1775088.1	1798164.3	1821540.4
Crecimiento ingresos en CUC.	%	7.6	1.5	1.3	1.3
Total de costos y gastos en CUC.	MP	1277505.4	1291558.0	1305765.1	1320128.5
Crecimiento de costos y gastos en CUC.	%	2.9	1.1	1.1	1.1
Índice de costos y gastos x peso de ingreso en CUC.	centavos	73.05	72.76	72.62	72.47
Cumplimiento del plan de aportes.	%	100	100	100	100

En sentido general los indicadores muestran un comportamiento favorable y tanto en los ingresos en moneda total como los en CUC existe un incremento de los mismo a partir de la diversificación de la oferta de los productos puestos a disposición del consumidor y por el incremento de establecimientos para la venta.

### La perspectiva del cliente

La Sucursal CIMEX Matanzas tiene un total de clientes minoristas de 3 tipos, clasificados por niveles según su poder adquisitivo y clientes mayoristas basados en 2 clasificaciones: nacionales e internacionales, así como otros clientes, desglosados como se muestra a continuación:

#### Cientes minoristas:

1.- Población cubana que interactúa con los puntos de venta diseminados en todas las provincias y municipios, donde pueden adquirir productos de primera necesidad y otros. Fundamentalmente los que reciben remesas familiares, cubanos que cumplen misiones internacionalistas, población que trabaja por cuenta propia, trabajadores que reciben estímulos salariales y aquellos que sus ingresos les permiten acceder a la red de establecimientos comerciales del Grupo Empresarial CIMEX.

2.- Extranjeros residentes en Cuba: Población no cubana que permanece durante largo periodo de tiempo en el país por asunto de trabajo u otro motivo que percibe salario en moneda libremente convertible.

3.- Extranjeros que visitan Cuba por motivos de trabajo o de turismo en cualquiera de sus variantes.

#### Por niveles según su poder adquisitivo, se caracterizan de la siguiente forma:

**1.- Población de alto poder adquisitivo:** Se caracteriza por un acceso a bienes de consumo de tipo más exclusivo y por no depender en lo absoluto de la canasta básica para satisfacer sus necesidades. En este grupo pueden mencionarse a empresarios de la economía mixta, familias que reciben grandes volúmenes de remesas, trabajadores del turismo, extranjeros residentes en Cuba, algunos trabajadores independientes (cooperativistas y cuentapropistas), intelectuales y artistas, etcétera.

**2.- Población de medio poder adquisitivo:** Se caracteriza por la articulación de estrategias varias de sobrevivencia. En ella se incluyen a trabajadores estatales en el sector tradicional de la economía, trabajadores independientes (asalariado privado, el auto-empleado, el ayudante familiar), etcétera.

**3.- Población de bajo poder adquisitivo:** Se caracterizan por un repertorio de estrategias de vida reducido y acceso nulo o muy bajo a divisas. Generalmente son familias con un tamaño superior al promedio nacional y pueden ser monoparentales con mujeres jefas de hogar que no trabajan establemente, tener altos niveles de fecundidad y de maternidad adolescente, nivel escolar relativamente inferior a la media nacional, y precariedad de la vivienda y de su equipamiento. Pertenecen a este grupo trabajadores del sector estatal tradicional en ocupaciones de baja remuneración, pensionados sin apoyo familiar o con familias de bajos ingresos, etcétera.

**4.-** Dentro de estos tres estratos se pueden señalar subgrupos dentro del nivel medio, más tendiente al nivel bajo (medio-bajo) y más tendiente al alto (medio-alto).

**Clientes mayoristas:**

**1.- Nacionales:** Entidades cubanas que no pertenecen al Grupo Empresarial CIMEX que realizan compras mayoristas y forman parte de la cartera de clientes del Grupo Empresarial.

**2.- Extranjeros:** Entidades que tienen una oficina de representación en el país, están acreditadas ante la Cámara de Comercio de la República de Cuba y forman parte de la cartera de clientes del Grupo Empresarial.

**Otros clientes:**

**1.-** Empresas en el exterior que comercializan los productos cubanos productos de marcas propias.

## **La perspectiva de los procesos internos**

En esta perspectiva se analizaron indicadores que inciden en el funcionamiento del proceso de comercialización de bienes y servicios sobre la base del empleo de tecnologías de avanzada, calidad, diversidad y oportunidad, basado en las necesidades y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.

Tabla 4. Indicadores de procesos internos.

INDICADORES	U/M	2016	2017	2018	2019
Rotación de inventarios para la venta.	días	74.1	71.9	69.8	67.7
Rotación de inventarios para la venta sin combustibles.	días	152.2	147.6	143.2	138.9
Exportación de bienes y servicios.	MP	61484.4	61487.1	61489.8	61492.5
Venta promedio diaria de mercancías x m2.	CUC	17.00	17.60	18.30	19.00
Venta promedio diaria en gastronomía x plaza (sillas).	CUC	31.40	32.00	32.50	33.00
Grado de explotación de las capacidades de los centros de elaboración.	%	85	86	87	88
Participación en la cuota de mercado en las ventas de mercancías.	%	50.5	51.0	51.5	52.0
Reposiciones en servicios de garantía de la actividad electrónica y electrodoméstico.	%	18	18	18	18
Pos instalados en CIMEX funcionamiento.	%	90	95	98	100
Participación de los productos nacionales en las ventas (excepto combustibles).	%	45	47	48	50
Funcionamiento del pedido automático	%	60	70	75	80
Crecimiento de las ventas en tiendas virtuales.	%	2	3	4	5
Presencia de productos estrellas.	%	70	80	82	83

### La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva relacionada con el cliente interno se analizaron los siguientes indicadores:

Tabla 3. Indicadores de recursos humanos.

INDICADORES	U/M	2016	2017	2018	2019
Productividad por valor agregado.	P	23500	23735	23972	24212
Grado de satisfacción del cliente interno.	%	3.0	3.0	3.3	3.4
Reducción de la fluctuación laboral.	%	5	5	4.9	4.8
Comportamiento del índice de ausentismo	%	3.53	3.53	3.53	3.5
Acciones de capacitación evaluadas de bien.	%	96	97	97	97
Completamiento de los cargos de cuadros.	%	90	90	91	92
Promoción de la reserva de cuadros a cargos de dirección.	%	80	80	81	81

A partir de la información se puede apreciar que la totalidad de los indicadores muestran un comportamiento favorable.

4) Definir escenarios probables por variables estratégicas.

Tabla 6. Posibles escenarios

Variables estratégicas	Escenario probable
Mercado interno	Más exigencia por la calidad y variedad de la oferta y una fuerte competencia sobre todo de las formas no estatales.
Mercados externo	Incremento de los convenios de colaboración con países de ALBA y Asia y de las relaciones comerciales con otros países.
El Bloqueo de EU	Probabilidad de recrudescimiento, a partir de la toma de posesión de un gobierno de ultraderecha.
Remesas familiares	Incremento de las remesas.
El Turismo	Aumentan los niveles de turismo.
Desastres naturales	Posible daño a instalaciones a consecuencia de fenómenos climatológicos, que causen pérdidas.
Reanimación de la economía	Posibles incrementos de la economía nacional, aumento de las oportunidades de negocio.
Nivel adquisitivo de los clientes	Se eleva el nivel adquisitivo y probable eliminación de la dualidad monetaria.
Incremento de las exportaciones	Se abren nuevas posibilidades para la exportación.
Proveedores nacionales	Posible reanimación e incremento de sus ofertas.

Control interno | Se trabaja para incrementar su efectividad.

En resumen, el estudio realizado reveló que:

- ↪ Un análisis de los principales objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento lo que permitió perfeccionar la planeación estratégica en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas atemperado con la inclusión de la venta en moneda libremente convertible.
- ↪ Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral permitiendo la confección del mismo. Tabla 7.
- ↪ Proyección de distintos escenarios atendiendo a los ejes estratégicos de la empresa

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicadores	U/M	2016	2017	2018	2019
<b>Perspectiva financiera</b>	Crecimiento de los ingresos.	%	(6.3)	1.0	0.9	0.9
	Total de costos y gastos.	MP	2153570.1	2170798.7	2188165.1	2205670.4
	Crecimiento de costos y gastos.	%	(8.4)	0.8	0.8	0.8
	Índice de costos y gastos x peso de ingreso.	centavos	87.33	87.15	87.07	86.98
	Ingresos totales en CUC.	MP	1748855.3	1775088.1	1798164.3	1821540.4
	Crecimiento ingresos en CUC.	%	7.6	1.5	1.3	1.3
	Total de costos y gastos en CUC.	MP	1277505.4	1291558.0	1305765.1	1320128.5

Crecimiento de costos y gastos en CUC.	%	2.9	1.1	1.1	1.1
Índice de costos y gastos x peso de ingreso en CUC.	centavos	73.05	72.76	72.62	72.47

<b>Perspectiva de Procesos internos</b>	Cumplimiento del plan de aportes.	%	100	100	100	100
	Rotación de inventarios para la venta.	días	74.1	71.9	69.8	67.7
	Rotación de inventarios para la venta sin combustibles.	días	152.2	147.6	143.2	138.9
	Exportación de bienes y servicios.	MP	61484.4	61487.1	61489.8	61492.5
	Venta promedio diaria de mercancías x m2.	CUC	17.00	17.60	18.30	19.00
	Venta promedio diaria en gastronomía x plaza (sillas).	CUC	31.40	32.00	32.50	33.00
	Grado de explotación de las capacidades de los centros de elaboración.	%	85	86	87	88
	Participación en la cuota de mercado en	%	50.5	51.0	51.5	52.0

<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	las ventas de mercancías.					
	Reposiciones en servicios de garantía de la actividad electrónica y electrodoméstico.	%	18	18	18	18
	Pos instalados en CIMEX funcionamiento.	%	90	95	98	100
	Participación de los productos nacionales en las ventas (excepto combustibles).	%	45	47	48	50
	Funcionamiento del pedido automático	%	60	70	75	80
	Crecimiento de las ventas en tiendas virtuales.	%	2	3	4	5
	Presencia de productos estrellas.	%	70	80	82	83
	Productividad por valor agregado.	P	23500	23735	23972	24212
	Grado de satisfacción del cliente interno.	%	3.0	3.0	3.3	3.4
	Reducción de la fluctuación laboral.	%	5	5	4.9	4.8
	Comportamiento del índice de ausentismo	%	3.53	3.53	3.53	3.5
	Acciones de capacitación evaluadas de bien.	%	96	97	97	97
	Completamiento de los cargos de cuadros.	%	90	90	91	92
	Promoción de la reserva de cuadros a cargos de dirección.	%	80	80	81	81

Ingresos totales.                      MP      2466130.4   2490791.7   2513208.8   2535827.7

---

Nota: no se presenta la perspectiva cliente puesto que no se analizaron indicadores en la misma.

## CONCLUSIONES

Se obtuvieron significativos resultados, a partir del perfeccionamiento de la gestión empresarial y de riesgo, quedando perfeccionada la planeación estratégica a través de la definición de la misión y visión, así como de los principales objetivos estratégicos y operacionales vinculados con la venta en moneda libremente convertible y los riesgos asociados a dicha actividad. Además, se confecciona el Cuadro de Mando Integral a partir del análisis de indicadores significativos de sus cuatro perspectivas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Uribe, Diana (2014). Planeación estratégica 2014-2015 Menzies Aviation Colombia.
- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. Revista Universidad y Sociedad. Vol.10 No 1.
- Campos González, F. (2014). “Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios”. (Magister Maestría), Universidad de Chile, (23082014).
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Cienfuegos, S. (2016). La gestión integral del riesgo en las organizaciones: metodologías de apreciación del riesgo
- Giler Mantilla, K; Mendoza Contreras, K; Paredes Floril, P. (2016). Gestión de riesgo empresarial. Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de Caso.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona
- Mejía Quijano, R. N.-P., María; Martins, Izaias. (2017). Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina.

- Mejía Quijano, R. V. H., Eduart; Acevedo Sierra, Carolina (2014). Metodología para la gestión de riesgo estratégico en las pymes. Paper presented at the IV Encuentro Nacional de Profesores de Contaduría Pública.
- Mejía Quijano, Rubi (2014). Metodología para la gestión de riesgos estratégicos en las PYMES.
- Milián, G. D. J. R. (2019). Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y Control Interno.
- RAMÍREZ, M. P. F. B. D. M. (2017). Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, Caso Fast Boys
- Sánchez, L. R. S. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgo. QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 23, 43-50.
- Soler-González, R; Valera-Lorenzo, P; Oñate-Andino, A; Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración empresarial. Revista Ciencias UNEMI Vol. 11, No. 26, pp.51-62.
- Yin, R. K. (1989) Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods series, Newbury Park CA, Sage

## **DATOS DE LOS AUTORES**

**LUISA MARÍA RODRÍGUEZ FAJARDO**

Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Profesor Instructor. Licenciada en Contabilidad y Finanzas

**Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2020**

**Fecha de aceptación: 10 de octubre de 2020**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2020**