



**XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES  
VI SIMPOSIO DE CONTADURIA, FINANZAS Y AUDITORIA**

**Título**

Indicadores para la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la  
Ronera Central

***Title***

Indicators for the Financial Perspective of the Balanced Scorecard (CMI) in the Central Rum  
Factory

**Leidy M Gutiérrez Lopez<sup>1</sup>, Maylin Suárez González<sup>2</sup>,**

1-Lic PA. Leidy M Gutiérrez López. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas  
(UCLV). Facultad de Ciencias Económicas. MES, Cuba. E-mail: leidi@uclv.edu.cu

2- Dra. PT. Maylin Suárez González. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas  
(UCLV). Facultad de Ciencias Económicas. MES, Cuba. E-mail: maylins@uclv.edu.cu

**Resumen**

Esta investigación ha sido realizada en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena", con el propósito de elaborar una propuesta de indicadores para la perspectiva financiera que tribute a la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión empresarial. Para desarrollar la misma, se realizó un estudio sobre la fundamentación teórica del CMI y las perspectivas que lo conforman (Formación y Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera), haciendo énfasis en esta última como objeto de estudio del presente trabajo. Para ello, se partió de la reformulación de la misión, la visión, de la selección de indicadores financieros necesarios para medir la situación actual de las finanzas en la entidad, se efectuó el análisis de los estados financieros mediante el cálculo de razones y se elaboró la matriz DAFO como herramientas que integran los indicadores seleccionados para medir los resultados económicos-financieros de la entidad.

***Abstract:***

*The investment process in Cuba envisages a project aimed at alleviating the effects of the intense drought that the country has suffered in recent years, taking into account the potential here to make sea water fit for human, domestic and industrial consumption.*





*This is part of a program aimed at ensuring the supply of water in those areas where it is complex to get through conductors, or it is very expensive to supply the vital liquid by conventional means.*

*Taking into account the above, it is necessary to know the cost of this technology, for which the present research is proposed, whose general objective is: To expose the considerations calculating costs for seawater desalination plants by reverse osmosis.*

*In the paper we consider the factors that affect the cost of m<sup>3</sup> desalinated water by Reverse Osmosis in the country, considering that this technology is considered the most efficient based on its best water pressure, the feasible expansion of the Plants and their great reliability.*

*In order to fulfill this objective, an extensive bibliographical search was made and finally conclusions are arrived at based on the research carried out.*

**Palabras Clave:** Cuadro de Mando Integral, Razones Financieras.

**Keywords:** costs, inverse osmosis, desalinizing plants

## **1. Introducción**

La creciente y desmedida competencia y la inestabilidad provocada por la "turbulencia" del entorno, han traído como consecuencia que las empresas centren sus esfuerzos en la obtención de la competitividad, situación que incluye todas las funciones de la empresa, haciendo énfasis en aquellas que marcan las pautas para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible como el diseño estratégico.

La creciente complejidad de los procesos económicos, sociales y políticos actuales, asociados a la producción y los servicios, la escases de recursos provocado por el injusto e inhumano bloqueo al que se somete nuestro país, condicionan la necesidad de elevar el papel activo de las organizaciones, en función de organizar el trabajo, posibilitando la coordinación y la integración que debe existir entre todas las áreas de la empresa para el funcionamiento armónico de las mismas, de manera que tribute al logro del objetivo general trazado por la entidad. Ante esta situación, las organizaciones se encuentran en la búsqueda progresiva de nuevos y más eficientes sistemas de gestión, flexibles y adaptables a los cambios del entorno, para los cuales los trabajadores deben estar totalmente implicados.



En el año 1986 en nuestro país se comienzan a introducir técnicas novedosas de dirección, a partir de 1990, la dirección por objetivos y más tarde la planeación estratégica por los órganos de la Administración del Estado y aunque se han alcanzado avances, se puede apreciar que se ha centrado la atención en la fase de formulación, no se ha llegado a profundizar en las fases de implementación y control, lo que constituye la principal insuficiencia.

Medir las estrategias desde los estados financieros no era una solución global buena para las empresas porque se afecta la toma de decisiones, se presenta en el pasado, por ello se hace necesario diseñar e implementar un modelo de control de gestión acorde a sus necesidades, que traduce la estrategia en objetivos, ligados entre sí, medibles a través de indicadores surgiendo El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en terminología anglosajona, creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton

La Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena" perteneciente a la Corporación Cuba Ron S.A. que se subordina al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) dentro de la rama de bebidas y licores, aspira a través de sus entidades a mejorar su proceso de mando y gestión, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Esta entidad no cuenta con un sistema de indicadores económicos financieros instantáneos y al más corto plazo para la elaboración del CMI, que contribuya de forma oportuna a la toma de decisiones lo que constituye la Situación Problemática.

Problema de Investigación: ¿Cómo elaborar la propuesta de indicadores para la Perspectiva Financiera dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena"?

Objetivo General: Elaborar una propuesta de indicadores para la perspectiva financiera que tribute al Cuadro de Mando Integral en función de una mejor gestión en la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena".

Objetivos Específicos:

1. Realizar la fundamentación teórica del Cuadro de Mando Integral apoyado en un soporte bibliográfico actualizado.





2. Caracterizar la entidad Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena".
3. Realizar un diagnóstico de la situación financiera actual de la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena" sobre la base de la matriz DAFO y el análisis de razones financieras, para el diseño de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.
4. Elaborar una propuesta de indicadores para la Perspectiva Financiera de la Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena" como subsistema del CMI.

## 2. Metodología

En cuanto a los métodos y técnicas que se emplean pueden referirse los del Nivel Teórico, dígase el Histórico-Lógico, Analítico-Sintético e Inductivo-Deductivo, por su parte en el Nivel Empírico fue preciso realizar una Revisión documental y emplear las técnicas de Observación, esto permite definir la investigación de tipo explicativa.

### 2. Resultados y discusión

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio. El Cuadro de Mando Integral es el instrumento de gestión empresarial más utilizado actualmente en las entidades cubanas.

El CMI tiene en cuenta el desempeño de una empresa a partir de cuatro perspectivas la del Cliente, Procesos Internos, la de Formación y Aprendizaje y Financiera, a la que nos referiremos en el presente trabajo, estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información





Perspectiva Financiera: El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿cómo los accionistas y directivos ven a la entidad?

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y directivos, y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Además evalúa uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre sí por relaciones de causa-efecto los resultados financieros solo se consiguen si los clientes objetivos están satisfechos, estos esperan una propuesta de valor interesante que los fidelice y los deje satisfechos, la propuesta de valor se crea a partir de los procesos internos que optimicen los bienes o servicios que ofrece la empresa, como se mejoran los procesos internos a partir de la perspectiva Formación y Aprendizaje, teniendo personal capacitado, competencias y conocimientos, teniendo la disponibilidad de información, aplicando el capital intangible de la empresa a la estrategia propuesta,. Alinear los objetivos de las cuatro perspectivas es la clave de crear valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente

Particularidades y elementos de la perspectiva Financiera.

Para ser exitosos financieramente, ¿Cómo los accionistas ven a la entidad? (López, s.f.), la perspectiva financiera mostrada en CMI permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión. Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

Los padres del cuadro de mando integral, (Kaplan & Norton, 2009) definen 2 tipos de estrategias cuyo objetivo es impulsar los resultados financieros: Estrategia de Crecimiento y Estrategia de Productividad





Resulta vital y muy importante definir claramente cada una de las estrategias, a la vez que alinearlas en una misma misión y visión sin que se produzca interferencias con ninguna.

Para mostrar dentro del accionar de la empresa, si la estrategia a seguir y su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable de sus resultados, es necesario realizar un análisis económico-financiero a través de indicadores.

El diseño o selección de indicadores es una de las etapas más importantes en la elaboración del cuadro de mando integral de la organización. La propuesta de la perspectiva financiera concibe la utilización de dos herramientas de análisis que integran los indicadores fundamentales que miden el funcionamiento de la empresa. Los indicadores seleccionados han de ser capaces de medir correctamente la estrategia asociada, así como aportar valor para la toma de decisiones referente a las acciones necesarias para mejorarlos.

Indicadores de la perspectiva financiera: Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Se refleja en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Permiten hacer comparaciones entre los diferentes períodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

El diagnóstico de la situación actual de la entidad se realiza sobre la base de una matriz DAFO y el cálculo de razones, con el objetivo de llegar a determinar la situación financiera de la entidad. Para la realización de la matriz DAFO se desarrollaron entrevistas a directivos y trabajadores de la empresa, las cuales, brindaron elementos para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee la Ronera.





Amenazas:

1. Altos precios de las materias primas para la producción de rones embotellados y dependencia de la importación por la no producción dentro del país.
2. Existencia de otros productores de bebidas espirituosas que han mejorado su presentación y poseen precios más bajos.
3. Existencia en el mercado de productos sustitutos.
4. Escasos proveedores para la continuidad de la materia prima aguardiente fresco.
5. Limitaciones en las transportaciones de materias primas líquidas provenientes de los proveedores nacionales.
6. Limitaciones de acceso a las compras y ventas al mercado internacional producto del Bloqueo hacia Cuba.

Oportunidades:

1. Posibilidad de ampliar el surtido de rones.
2. Posibilidad de nuevas alianzas.
3. Creciente demanda del ron Cubay y sus derivados.
4. Posibilidad de ampliación del proceso tecnológico.

Fortalezas:

1. Tradición de disciplina tecnológica, personal técnico y obreros con experiencia y conocimientos en la fabricación de rones.
2. Capacidades productivas que permiten crecimientos sostenidos.
3. Diversificación de la cartera de productos.
4. Ser depositarios de una tradición ronera.
5. Prestigio nacional e internacional de los rones que se fabrican.
6. Asociación de la Corporación con un socio comercial con una vasta experiencia y una red de distribución diseminada por todo el mundo.





7. Alta calidad en la producción de caldos, rones y alcohol, certificada por la marca cubana de conformidad, las Normas ISO 9001:2008, ISO 22000:2008, ISO 14001:2004, Laboratorios Acreditados ISO /IEC 17025:2006.
8. Poseer buena Liquidez.
9. Contar con capacidad para la filtración de aguardiente de exportación en las áreas de fabricación.
10. Contar con tecnología actual en el embotellado de rones.

Debilidades: Mal estado técnico, producto del envejecimiento en algunos equipos de las áreas de fabricación, añejamiento y la destilería. Empleo de Tecnología atrasada para la Rectificación de alcohol.

1. Abastecimiento técnico material con un aseguramiento inestable.
2. Existencia de puestos de trabajo de conocimiento muy específico con limitación de personal y sustitutos preparados.
3. Reducida capacidad de almacenamiento de materias secas.
4. Mal estado de la conductora de agua.
5. Precios elevados de nuestros productos.
6. No contar con clientes fieles.
7. Escaso margen comercial.

		Oportunidades (j)					Amenazas (j)							
		i \ j	1	2	3	4	ST	1	2	3	4	5	6	ST
Fortalezas (i)	1	x	x	x		3		x						1
	2	x	x	x	x	4		x						1
	3	x	x	x	x	4		x	x					2
	4		x	x		2		x	x				x	3



	5		x	x	x	3		x	x			x	3
	6	x	x	x	x	4		x		x	x	x	4
	7		x	x		2		x				x	2
	8	x		x	x	3		x	x		x	x	4
	9	x	x	x	x	4			x			x	2
	10			x	x	2							0
	ST	6	8	10	7	31	0	8	5	1	2	6	22
Debilidades (i)	1	x	x	x	x	4							0
	2	x	x	x		3				x	x	x	3
	3					0							0
	4	x	x	x		3							0
	5	x		x	x	3							0
	6	x	x	x		3		x					1
	7		x	x		2							0
	8	x	x		x	3							0
	ST	6	6	6	4	22	0	1	0	1	1	1	4

Tabla 2.1: Matriz DAFO. (Elaborada por las autoras a partir de la información de la entidad y criterios de expertos.)

Según el análisis de la matriz DAFO (tabla 2.1), teniendo en cuenta la mayor cantidad de impactos, la empresa se ubica en el Cuadrante No. 2, por lo que tendrá que seguir estrategias ofensivas o de crecimiento usando las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización se encuentra en la zona de poder, deberá partir de sus fortalezas a través de la utilización de sus capacidades positivas, beneficiándose del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.



Como parte de los análisis contable y financiero se procede a desarrollar el análisis de los estados financieros a través de las razones financieras

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros, los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los datos que ofrece la contabilidad.

El análisis de los estados financieros, requiere experiencia y juicio pues para gestionar eficientemente una empresa o un negocio es necesario poseer información sobre su funcionamiento y salud financiera.

No solo podemos llegar a elaborar los estados financieros sino que se hace imprescindible el análisis e interpretación de la información que estos ofrecen; dando a la dirección señales de alerta en las siguientes situaciones:

- Si la tesorería es insuficiente.
- Si hay saldos excesivos en cuentas por cobrar.
- Si hay inventarios excesivos.
- Si hay exceso de activos fijos.
- Si hay exceso de cuentas por pagar.
- Costos Financieros elevados.

El análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de exploración financiera ya que ofrece las medidas relativas que se pueden tomar para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Definimos como razones financieras al comportamiento de indicadores específicos de las finanzas de una entidad económica, según elementos expresados en los estados financieros. Para complementar el análisis se desarrolló el cálculo de las razones financieras a través de los datos reflejados en el Estado de Situación

Calculando el Inventario Promedio

$$3003\ 579.00 / 11\text{meses} = 273\ 052.64$$



Ventas \$ 868 350.00

Costo de Ventas \$ 625 212.00

Cálculo de Razones financieras

Capital de Trabajo: Permite medir la disponibilidad monetaria a mediano y largo plazo, por lo que determina el autofinanciamiento que presenta una entidad económica. Su resultado debe ser positivo. Su fórmula es:

Capital de Trabajo = Activos Circulantes – Pasivos Circulantes.

CT= \$ 917 400.34 - \$ 251 342.20 = \$ 666 058.14

El resultado nos muestra que la empresa tiene buen capital de trabajo, más recursos disponibles para cubrir deudas a corto plazo, pero debemos considerar que aquí se encuentran incluidos los inventarios lo que nos obliga a determinar la liquidez general y la inmediata

Liquidez General: Expresa la capacidad que tiene la entidad para asumir la liquidación de sus deudas a partir de la disponibilidad de recursos propios. Expresa el capital de trabajo en por ciento, debe estar de 1.00 hacia arriba. Su fórmula es:

Liquidez General = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes

LG = \$ 917 400.34 / \$ 251342.20 = 3.65% Por cada peso de deuda a corto plazo la empresa tiene disponible o cuenta con 3.65 de recursos, demostrando que es solvente.

Ninguna entidad productiva podría vender sus medios de rotación para cubrir sus deudas, porque estaría renunciando a poder seguir produciendo. Por esto se hace necesario calcular la liquidez inmediata que determina la capacidad real de la entidad para asumir la liquidación de sus deudas. Debe estar de 0.70 hacia arriba.

Liquidez Inmediata: LI = Activos Circulantes – Inventarios / Pasivos Circulantes

LI = \$ 917 400.34- \$ 288 107.51 / \$ 251 342.20 = \$ 2.50 Este resultado expresa que por cada peso de deuda la empresa tiene disponible hoy \$ 2.50 de recursos, es decir aun liquidando todas sus deudas le quedarían \$ 1.50 libres.





Ciclo de Cobros: Permite saber cómo promedio en días cuánto demora la entidad en cobrar sus ventas. Lo normal máximo es 30 días. Su fórmula es:

$$C C = \text{Saldo Cuentas por Cobrar Corto Plazo} / \text{Ventas} \times \text{días transcurridos}$$

$$C C = (\$ 126\,945.35 / \$ 868\,350.00) \times 334 = 48.83 \text{ días}$$

La empresa debe mejorar su gestión de cobros porque es superior a los 30 días establecidos en 18.83, debe hacer valer los contratos establecidos con las demás entidades y demandar ante los tribunales a las empresas deudoras.

Determinando cuanto ha dejado de cobrar la empresa por tener alterado su ciclo de cobros

$$126945.35 \text{-----} 48.83$$

$$X \text{-----} 30$$

$$\$ 126\,945.35 - \$ 77\,992.23 = \$ 48\,953.12$$

Ciclo de Pagos: Permite saber cómo promedio en días cuánto demora la entidad en pagar sus compras. Lo normal máximo es 30 días. Su fórmula es:

$$C P = \text{Saldo Cuentas por Cobrar Corto Plazo} / \text{Compras} \times \text{días transcurridos}$$

$C P = (\$12\,867.46 / \$ 717\,140.26) \times 334 = 5.99 \text{ días}$  La empresa se precipita mucho en liquidar sus deudas al hacerlo en 6 días, si consideramos que tiene hasta 30 días para hacerlo.

Ciclo de Inventarios: Determina la cantidad de veces que rotan los inventarios con relación a las ventas de la entidad. Entre mayor sea el ciclo, mejor gestión tiene la entidad. Su fórmula es:  $C I = \text{Costo de Ventas} / \text{Inventario promedio}$

$C I = \$ 625\,212.00 / \$273\,052.64 C = 2.29$  El ciclo es aceptable, pero no el ideal debe aumentar porque así tendría menos tiempo almacenados recursos y evitaría que se convirtieran en ociosos.

Disponibilidad Monetaria Inmediata: Representa la capacidad bancaria actual que tiene la entidad para pagar sus deudas. No debe ser inferior a 0.40. Su fórmula es:

$$D M I = \text{Efectivo Monetario} / \text{Pasivos Circulantes}$$



$D M I = \$ 142\ 659.52 / \$ 21\ 342.20 = \$ 0.58$  Representa que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa dispone de 0.58 centavos.

Razón de Endeudamiento: Representa la proporción que la entidad tiene comprometida de sus recursos con relación a las deudas. Siempre debe ser inferior a 1.00. Su fórmula es:

$$R E = \text{Pasivo Total} / \text{Total Activo}$$

$R E = \$ 274\ 720.35 / \$ 1\ 473\ 152.77 = \$ 0.19$  La empresa tiene muy buena situación financiera ya que por cada peso de recursos dispone de 0.19 centavos.

Margen de Utilidad: Representa la capacidad que ha tenido la entidad para generar utilidades a partir de las deudas a corto plazo que tiene. Debe estar de 0.20 hacia arriba. Su fórmula es:

$$M U = \text{Utilidad Neta} / \text{Pasivos Circulantes}$$

$$M U = \$ 141\ 095.50 / \$ 251\ 342.20$$

$M U = \$ 0.56$  El resultado es bueno porque por cada peso de deuda a corto plazo la empresa dispone de una utilidad de 0.56 centavos, pero podría mejorar este indicador apoyándose en la fortaleza de tener un gran capital de trabajo que lo puede utilizar financiando inversiones en nuevas alternativas de productos.

Considerando el resultado del análisis de estos indicadores y teniendo en cuenta lo establecido en la resolución 235 del MFP sugerimos a la dirección de la empresa lo siguiente: La Ronera Central "Agustín Rodríguez Mena" cuenta con un buen capital de trabajo \$ 666 058.14 capaz de cubrir las deudas u obligaciones contraídas, aunque sugerimos mejorarlo para que la empresa posea más recursos a su disposición con el fin de realizar inversiones a corto y mediano plazo, es solvente porque cuenta con una liquidez general del 3.65% y una liquidez inmediata de \$2.50, demostrando que tiene margen para invertir, el ciclo de cobros esta fuera del termino establecido en 19 días producto de ello deja de cobrar \$ 48953.07, se apresura mucho en pagar sus deudas haciéndolo en 6 días, cuando puede prolongar esta gestión hasta 30 días, ya que no recibe ninguna bonificación al respecto por el contrario esto provoca que disminuya su liquidez inmediata, los inventarios rotan 2.29 veces, este valor también se debe perfeccionar para tener menor tiempo almacenados estos recursos y evitar que se



conviertan en ociosos, por cada peso de deuda a corto plazo disponemos de 0.56 centavos para invertir existiendo buena disponibilidad monetaria. En sentido general concluimos informando que la entidad mantiene una buena gestión productiva y recomendamos para el próximo periodo contable, realizar un plan de medidas encaminadas a mejorar la gestión de cobros y evaluar la posibilidad de invertir en proyectos que permitan hacer un estudio del entorno de la empresa.

#### 4. Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis de la literatura consultada, acredita la existencia de varios conceptos de Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas, como herramienta y modelo de gestión empresarial fundamental para la toma de decisiones de los directivos.
2. El diagnóstico de la entidad, mediante la matriz DAFO, refleja la necesidad de proponer una perspectiva financiera como subsistema del CMI y la posibilidad que tiene la organización de usar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
3. Esta investigación ofreció como propuesta de indicadores para la perspectiva financiera del CMI en la entidad el análisis de las razones financieras y la confección de la matriz DAFO, además de dejar definidos criterios de medidas para los indicadores.

#### 4. Referencias bibliográficas

5. (GBS), G. P., s.f. *Herramienta CRM. ¿Qué es?*. [En línea] Available at: [https://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management) [Último acceso: 9 marzo 2017].
6. García, R. d. A., 2008. *Auditoría de Gestión: conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.
7. Gitman, L., 2006. *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Félix Varela.
8. Gitman, L. J. & Zutter, C. J., s.f. *Principios de Administración Financiera*. 12 ed. s.l.:s.n.
9. Kaplan, R. & Norton, D., 2009. *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión.





10. López, J. M., s.f. *Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral. Todo lo que debes saber..* [En línea]  
Available at: <http://www.bscdesigner.com/es/perspectiva-financiera.htm>  
[Último acceso: 9 marzo 2017].
11. Meyers, B., 2006. *Fundamentos de Financiación Empresarial*. La Habana: Felix Varela.
12. Monroy, M. F., 2003. *Modelo de comportamiento de la organización virtual una aplicación empírica a los sistemas de franquicia.*, Málaga: s.n.
13. Noa, N. M., 2003. *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal*, Santa Clara: s.n.
14. Noa, N. M., 2015. Evaluación de los factores de competitividad de la provincia de Villa Clara, Cuba. *Retos, de Ingeniería Industrial*, 9(2), pp. 139-163.
15. Pelepu, K. G., Healy, P. M. & Bernard , V. L., 2002. *Análisis y Evaluación de Negocios*. México: International Thomson Editores SA.
16. Planeta(GBS), G., s.f. *Cuadro de Mando Integral. Definición. ¿ Qué es el Cuadro de Mando Integral?*. [En línea] Available at:  
[http://www.webandmacros.com/Cuadro\\_mando\\_integral.htm](http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm) [Último acceso: 9 marzo 2017].
17. Rivera, D. N., 2009. *"Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una epresa de servicios de informática"*. s.l.:s.n.
18. Rivera, D. N. & Medina, A. L., 2004. *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*. Cuba: Pueblo y Educación.
19. Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jordan, B. D., 2011. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 5 ta ed. México: MCGraw Hill.
20. Rowe, H., Mason, R. & K.Dickel, 1982. *Strategic management and business policy. A methodological approach*. Reading, Massachusetts. s.l.:Aaaisson-Wesley Co. Inc.
21. Walsh, C., 2001. *Ratios fundamentales de gestión empresarial*. Madrid: Prentice Hill.
22. Weston, T. F., 2006. *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Felix Varela.

