

PROCEDIMIENTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO AL REVENUE MANAGEMENT.

Lic. Luisa María Rodríguez Fajardo¹, Lic. Elisset Ribot Vazquez², Liset Arencibia Díaz³, Yanisleidys Almeida Alfonso.

1. *Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*
luisa.rodriguez@umcc.cu
2. *Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*
elisset.ribot@umcc.cu
3. *Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*
liset.arencibia@umcc.cu

Resumen

El desarrollo de la industria del turismo ha traído consigo el surgimiento de nuevas herramientas donde el Revenue Management juega un importante papel para la optimización de ingresos. Con el objetivo de paliar los defectos de la planificación presupuestaria tradicional, surge una herramienta muy útil para la dirección de empresas, pues permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica, además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías por las distintas perspectivas de análisis: el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, el cual también es considerado como una herramienta de apoyo para el Revenue Management y está formado por cuatro perspectivas. Desde su introducción a principios de esta década, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas. Algunas personas consideran que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo, por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de la gestión de la empresa. En el contexto de esta investigación, se expone un procedimiento para la confección del CMI, aplicable a cualquier entidad, siendo el mismo adaptado a las características propias de cada institución.

Palabras claves: *Cuadro de Mando Integral; Revenue Management.*

Las empresas que logran subsistir a los cambios comerciales de la segunda mitad del siglo XX con las crisis petroleras, la caída de las barreras comerciales, la globalización entre otros aspectos, sintieron la necesidad de utilizar herramientas que los ayudaran a posicionarse en el mercado a largo plazo. Por ello, empezaron a estudiar a sus clientes para adaptar sus procesos productivos y sus políticas de marketing, y a partir de allí nació la necesidad de un instrumento central, que permitiera vigilar y motorizar los datos de su empresa y los de su entorno.

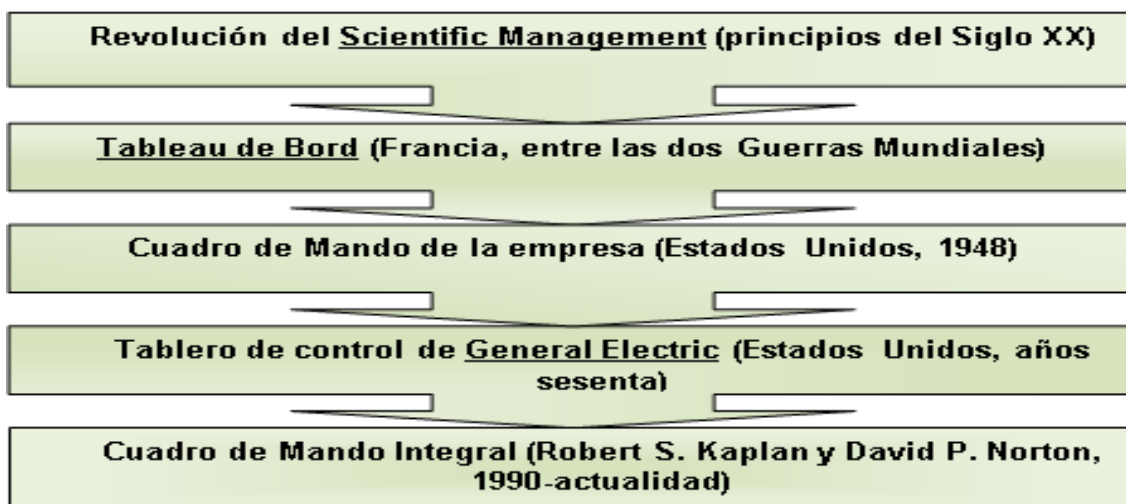
Su originalidad no radica en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores. La idea de combinarlos para realizar el seguimiento del proceso estratégico tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, unos 40 años. En la década de los sesenta surgen las primeras ideas relacionadas con tableros de control, las cuales se dan en Francia y en Estados Unidos de forma paralela. En Francia contaba con un criterio de selección basado en la intuición y la experiencia. En Estados Unidos, específicamente en el General Electric, se confeccionó para el seguimiento de sus procesos a partir de indicadores. De hecho, lo novedoso del CMI es, precisamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

En Francia la idea surgió entre los años 1960 y 1970 con el nombre de *Tableau de Bord* (Tablero de Mando). En este modelo francés se suponía la construcción de un Tablero de Mando para cada subdivisión estructural y/o área de resultados decisivos de la empresa. Los indicadores se seleccionaban personalmente por los directivos en cada nivel, de manera coordinada vertical y horizontalmente. Fue concebido fundamentalmente como instrumento de medición. Dentro de algunas de sus características fundamentales se encuentran: su capacidad de adaptarse a cada centro de responsabilidad, la selección de los datos fundamentales, el hecho de ser una herramienta de pilotaje con indicadores, y que contaba además con objetivos y variables de acción bien claros. El modelo norteamericano surge durante el mismo período de tiempo en la empresa *General Electric*, por lo que tomó el nombre: *Tablero General Electric* (TGE). Este resultó ser una variante del *Tableau de Bord* donde se consideraban ocho áreas de resultados claves. Los indicadores se seleccionaban según una metodología que aseguraba coherencia e interrelaciones verticales, horizontales, y entre el corto y el largo plazo. Estas herramientas, aunque fueron de avanzada en su momento, no lograban equilibrar y vincular el seguimiento de la estrategia con los objetivos propuestos. Era entonces necesario crear un sistema de interrelaciones entre los indicadores con el objetivo de expandir la estrategia hacia toda la organización, para poder analizar su efectividad y obtener así la anticipación de los problemas. Ambos tableros contienen en su estructura indicadores financieros y no financieros, así como del pasado, presente y futuro, de esta forma se llevaba a cabo una gestión con intención proactiva, o sea, dirigir la actuación sobre las causas y no sobre los efectos.

Inmerso en este contexto y para dar respuesta al nuevo escenario empresarial, caracterizado por la apertura de la economía, la globalización de los mercados, una mayor exigencia por

parte de los clientes, el aumento de la gama de productos y servicios (con ciclos de vida más cortos y mayor calidad); el impacto de las tecnologías y los sistemas de información, surge a finales de 1990 (A partir de estudios realizados en una docena de empresas para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación, donde David Norton actuó como líder y Robert Kaplan como asesor académico), uno de los instrumentos de control más consistentes en el actual panorama empresarial: el Cuadro de Mando Integral (CMI), que se consolidó como herramienta de gestión a partir de la publicación de los resultados del referido estudio¹. Su éxito se les atribuye a tres eventos importantes que tuvieron lugar en sus principales aplicaciones: el cambio, el crecimiento y el hacer de la estrategia un trabajo de todos² y últimamente ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión.

Figura 1.2 Antecedentes del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: elaboración propia.

1.1.1. Necesidad de crear un Cuadro de Mando Integral.

Para Kaplan y Norton (2002), los informes financieros permanecen anclados a un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos, que arrojan resultados a través de un estado financiero que permite el estudio de hechos históricos de la institución financiera y que permite proyectar a través de un presupuesto de tendencia durante períodos similares, este modelo de contabilidad estaba ajustado a un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. No obstante, actualmente las instituciones financieras continúan utilizando este modelo de contabilidad financiera, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos en un entorno altamente competitivo. Por esta razón, es necesario incluir indicadores que

¹Kaplan & Norton. "El Cuadro de Mando Integral" de Harvard Business Review (HBR) (enero-febrero1992). "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" (septiembre, 1993). La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica ", HBR 1996, enero-febrero.

²(Kaplan & Norton, 2002) The Balanced Scorecard Collaborative. <http://www.bscol.com>.

reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros sugieren parte, pero no toda la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

Por lo tanto, un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, en servicios a clientes y en nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas y márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. Por ello surge el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual pone gran énfasis en los resultados financieros, vinculando las trayectorias causales de todas las medidas con los objetivos financieros. Así el CMI obtiene los beneficios, al mantener las medidas financieras como resultados últimos, sin la distorsión que dimana de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

1.1.2. Conceptos y definiciones sobre el CMI.

Antes de hacer cualquier análisis se impone conocer primeramente el concepto de lo que sus creadores (1999) han denominado Cuadro de Mando Integral. Ellos lo definieron como:

- Conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para convertirse en una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Pero luego de que Kaplan y Norton introdujeran el tema a través de su reconocido estudio, han sido muchos los autores que han enriquecido la literatura con sus definiciones al respecto:

- Herramienta para describir la visión, alinear los objetivos y dirigir la aplicación de la estrategia de una organización empleando técnicas sencillas que garantizan el entendimiento y la comunicación.³
- Se describe el BSC como un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción, estableciendo que el BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas comerciales en todos los niveles de una organización.⁴
- Sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio,

³Definición dada por el Dr. Fermín Orestes Rodríguez González en Cuadro de Mando Integral. Utilidad y Vínculo con el Capital Intangible.

⁴Definición dada por el Grupo Kaizen (grupo consultor liderado por Gilberto Quesada, con sede en Costa Rica, que estudia temas vinculados a la Gestión de la Calidad y al CMI).

monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.⁵

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. Éste es precisamente el valor diferencial y característico del CMI.⁶

“El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”.⁷

Elementos fundamentales del CMI.

El CMI, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente. Las interrelaciones entre los factores clave que permiten la creación de valor futuro para las empresas se realiza a través de las cuatro perspectivas del CMI y sus inductores de eficiencia de la manera siguiente:

- Los primeros factores-clave están relacionados con el factor humano (formación e incentivos).
- Una mayor implicación del personal puede favorecer una mejora continua de los procesos de la empresa.
- A su vez, la mejora en los procesos debe revertir en unos clientes más satisfechos que pueden ser los inductores de unas mayores ventas.
- Finalmente, las ventas superiores deben generar mayores beneficios y rendimientos, lo que explicaría la mayor capacidad de crecimiento y generación de valor de las empresas.

El CMI en el marco de su función de medir y controlar, logra un vínculo muy estrecho con el término calidad. La relación entre estos dos factores es directamente proporcional, condicionado por el hecho de que la implementación de dicha herramienta va a determinar

⁵ Definición dada por Howard Rohm del *Balanced Scorecard Institute* de EE. UU

⁶ Dávila. A. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, septiembre de 1999. IESE.

⁷ Kaplan Norton (1999, p.14), Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

definitivamente el logro del perfeccionamiento de muchos procesos dentro de la empresa. Existen además puntos de contacto entre el CMI y algunos modelos de calidad, como el modelo ISO 9000 y el EFQM⁸. Dentro de ellos se reflejan los mismos objetivos que en nuestra herramienta objeto de estudio, ambos buscan la implantación de la estrategia, la comunicación, el aprendizaje y el mejoramiento de los procesos.

Un CMI debe contener los siguientes rasgos esenciales:

- Han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De acuerdo con Kaplan y Norton⁹, el CMI: “Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización”. La calidad hace énfasis en la utilización de los ítems de control y verificación, y como a través de estos últimos es posible influenciar los ítems de control, aquí podemos homologar esto a los indicadores de resultado y los indicadores impulsores del resultado del CMI y ver como empiezan a jugar un papel importante las relaciones causa-efecto. El Cuadro de Mando permitirá monitorear el cumplimiento de la estrategia, y si la relación causa-efecto se encuentran correctamente planteadas. De esta forma, la gerencia administrará su negocio con base en la estrategia.

El Mapa Estratégico es la representación de la hipótesis estratégica. Se construye a partir de las relaciones causa-efecto que se establecen entre los temas estratégicos que emanan de la visión. Su confección difiere de una organización a la otra debido a que se encuentra fuertemente matizado por la creatividad. El Mapa Estratégico resulta de gran utilidad en la

⁸Premio Europeo y Modelo de Calidad por excelencia.

⁹Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2000. “Cuadro de Mando Integral”. Editorial Gestión 2000. Barcelona. p..31.

evaluación de la validez de las decisiones estratégicas que se toman y de la calidad de la implementación de la estrategia corporativa. Sirve además de base para diseñar el CMI a la vez que ayuda a describir el proceso de transformación de activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Kaplan Y Norton ofrecen un Mapa Estratégico muy abarcador en su libro “Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”

La implantación de un CMI puede resultar una tarea muy difícil. Debe aplicarse a través de la pirámide de cuadros de mando (directivos) en forma de “cascada”, hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de las unidades estratégicas de negocio, para que todos trabajen de forma coherente hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Asimismo, deberá ser flexible, conteniendo exclusivamente, aquella información imprescindible, de forma sencilla, sinóptica y resumida, siguiendo un proceso de mejora continua, a través del cual se irán depurando sus posibles defectos para adecuarlos a las necesidades concretas de cada usuario. La integralidad del Cuadro de Mando radica en su concepción de un equilibrio entre el control del beneficio y el mercado, y el control basado en el uso de otros indicadores, así como el uso balanceado de indicadores financieros y no financieros. Por último, y por ello no menos importante, cabe señalar el pleno consenso que existe en considerar el liderazgo como el factor clave para el éxito del CMI, ya que el líder de la empresa es quien tiene bajo su responsabilidad que esta poderosa herramienta surta el efecto requerido, a través de su preparación, conocimiento del negocio, visión global del entorno, integración moral, confiabilidad interna y apoyo y entusiasmo que le brinde al proyecto. No obstante, además del compromiso de la alta gerencia, se requiere involucrar a todas las personas de la organización, de manera que todos puedan entender la nueva estrategia e implementarla en su “día a día”, de forma tal que contribuya al éxito empresarial. La estructura de un CMI se podría comparar con una edificación, en la cual la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento constituye la base sobre la que se soporta el CMI, teniendo como columnas de soporte para el resto a la Perspectiva de Procesos Internos. Sobre ambas se sostiene la Perspectiva de Clientes y finalmente, como punto culminante la Perspectiva Financiera. Lo que demuestra las relaciones existentes entre las perspectivas, cualquier deficiencia en uno de los eslabones de la cadena afectaría el resultado final¹⁰.

Procedimiento del Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo al Revenue Management.

Objetivo General: disponer de una herramienta que permita el despliegue del Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos específicos del procedimiento son:

¹⁰ Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, IMACC-ev, Universidad de Valencia, España (2001).

- Contribuir a que la aplicación del procedimiento para el despliegue del Cuadro de Mando integral sea una práctica sistemática y relevante en el proceso de toma de decisiones.
- Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua y el cambio.

Las bases necesarias para la aplicación del Procedimiento son contar con:

- Una información veraz, precisa y completa, pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud.
- Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación.
- El sector turístico, abierto al cambio y a la mejora continua, concientizando su necesidad.

Fases, etapas y pasos:

La aplicación del procedimiento debe corresponderse tanto a los objetivos del hotel, como en el momento y tiempo en que este se encuentre, a lo cual se refiere una pregunta que ubica al mismo al inicio, dentro o al final del período que se analiza. A partir de lo anterior, será necesaria la información para la aplicación del procedimiento seleccionado.

Propuesta de Fases para la aplicación del Procedimiento.

Para la aplicación satisfactoria del procedimiento que se presentó para el despliegue del Cuadro de Mando Integral, corresponde la definición de una serie de fases, etapas y pasos que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo, por lo que se procederá a describirlos a continuación:

Fase I. Orientación al diseño del Cuadro de Mando Integral.

En esta fase se orienta al diseño del CMI, partiendo inicialmente de la caracterización de la organización; así como lograr que los implicados de la organización comprendan la esencia, importancia y necesidad de aplicación del mismo que se desarrollará en dos etapas.

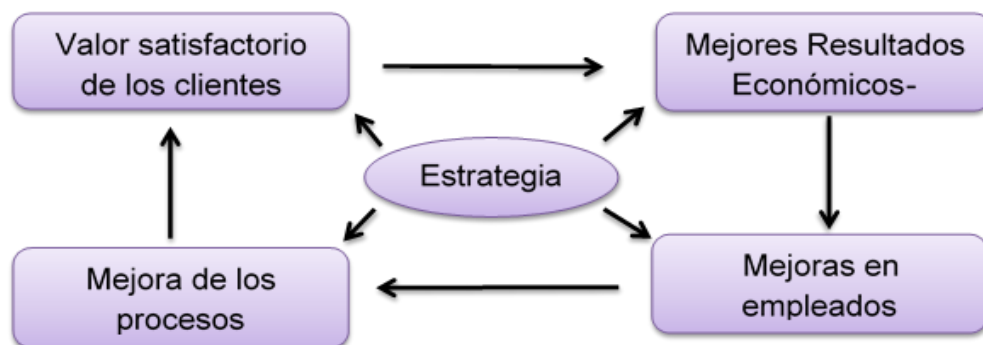
Etapas I. Caracterización de la organización. Las características de la empresa influyen, naturalmente, en la selección de los indicadores de control a formar parte del CMI. Debe quedar definido en esta etapa: los clientes de la organización, los productos y/o servicios que oferta, los factores clave de éxito y la estrategia fijada para triunfar en la competencia.

Etapas II. Establecer una cultura entorno a la aplicación del CMI.

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad,

etcétera); no obstante, según sus precursores¹¹, el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera. En la explicación detallada del CMI, resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos¹²: comunicación de abajo-arriba y viceversa, fijación de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos. De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. A su vez, pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, basándose en la hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores. (Ver figura 2.2) Posteriormente, a través de entrevistas, se desarrolla un listado y una clasificación de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas, seleccionándose al final, los tres o cuatro mejores, luego de su presentación y discusión para obtener el consenso. Cada uno de los responsables de las perspectivas, debe determinar los factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos de dichas perspectivas y por consiguiente de la empresa, así como las relaciones causa-efecto entre ellas.

Figura 2.2. Influencia de la mejora en los empleados.



Fuente: Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. 2002.

Fase II. Análisis y desarrollo de las perspectivas.

¹¹ Norton & Kaplan, 1999.

¹² Amat Salas & Dowds, 1998, p.24

Esta fase está compuesta por cuatro etapas, que a cada una le corresponde una de las cuatro perspectivas del CMI (Etapa III. Perspectiva de Formación y Crecimiento, Etapa IV. Perspectiva de Procesos Internos, Etapa V. Perspectiva de Clientes y la Etapa VI. Perspectiva Financiera). A su vez, cada una de ella se descompone en dos pasos. A continuación, se describen dichas etapas y además, de manera general los dos pasos que resultan comunes para estas cuatro perspectivas.

Etapa III. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva es la que incluye los activos intangibles de la empresa, los cuales son las fuentes definitivas de la creación de valor sostenible. Sus objetivos describen la combinación de personas, tecnologías y entorno organizativa que servirán de soporte a la estrategia y engloba la satisfacción, retención y la productividad del cliente interno, por lo que proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos para conseguir un resultado excelente en el CMI.

Etapa IV. Perspectiva de Procesos Internos.

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico para saber que tan bien va el negocio y si los productos o servicios cumplen con los requisitos del cliente.

Etapa V. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que es el eje central del CMI. Tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del mismo, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa.

Etapa VI. Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros, así como el cálculo del índice integral de eficiencia financiera.

A continuación, se describen los pasos comunes a las Etapas antes expuestas.

Paso 1. Identificación y cálculo de indicadores.

Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar

una organización. Asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes. Como resultado de esta etapa se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores¹³, para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular.

Paso 2. Comparaciones y representaciones gráficas. El CMI debe ser claro y sencillo. Lo ideal en los indicadores clave es: registrar los valores históricos, comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (empresas del sector, líderes para facilitar su comprensión por parte de todo el personal implicado en el proceso de toma de decisiones del mercado o la competencia, si es posible). Asimismo, la información se debe presentar en tablas, gráficos y/o textos que permitan, una rápida interpretación y un análisis completo.

Fase III. Informatización del proyecto a través del software informático.

En esta fase se integra el CMI dentro de un sistema informativo que cuenta con una serie de pasos donde se realiza el análisis interno y externo, comprende el posicionamiento estratégico y se introduce las cuatro perspectivas para el despliegue del cuadro de mando integral en el software.

Etapa VII. Sistema de información gerencial. En sus inicios resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar.

Normalmente, los “datos” se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos (Datawarehouses), de las que se extrae la “información” a través de algún criterio, que puede ser la “minería de datos” (Datamining). Un sistema de información para ejecutivos¹⁴ permite presentar la información en forma rápida y sencilla y, usualmente, posee las características siguientes (Biasca, 2002):

Tienen los indicadores relevantes.

Admiten la condensación de la información y su investigación (drill-down).

Hay señales de alarma (semáforos) que señalan los desvíos importantes y

Presentan información interna y externa.

¹³ Amat Salas & Dowds, 1998; Kaplan & Norton, 1999; 2001

¹⁴ Denominado en la literatura de habla inglesa *Executive Information Systems* (EIS), Marakas (1999).

Permiten el control por excepción.

Posibilitan la visualización gráfica.

Paso 1. Análisis interno y externo. Mediante el análisis de los documentos y del empleo de la Matriz DAFO se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización y se define el problema y solución estratégico general.

Paso 2. Posicionamiento estratégico. Comprende el desarrollo de estrategias y acciones, mediante el apoyo de las herramientas siguientes: análisis DAFO, matriz BCG y matriz de ciclo de vida del producto.

Paso 3. Despliegue del CMI con sus cuatro perspectivas. Se utiliza con una óptica integral que incluye las relaciones y dependencias entre sus cuatro perspectivas: la financiera, que incluye las consecuencias económicas de los inductores de actuación; la del cliente, que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos; la del proceso interno, reconocida como la identificación de los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la organización debe ser excelente para que la estrategia de la organización tenga éxito y la de formación y crecimiento, relacionada con la infraestructura, personas, sistemas y procedimientos que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, interconectadas unas con otras para propiciar la correcta medida del desempeño de la organización.

Fase IV. Desarrollo del plan de implementación.

En esta fase se implementa la comunicación del CMI al trabajador explícito e implícito y se da un seguimiento a cada indicador que posibilita la evaluación del mismo.

Etapas VIII. Comunicación. El CMI, normalmente, va dirigido a la dirección de la unidad de negocios donde se implemente; sin embargo, será compartido con todos los trabajadores de la organización. En consecuencia, su elaboración implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal, pues todas las etapas representan un proceso educativo muy valioso para todos los niveles.

Etapas IX. Análisis de las desviaciones y ejecución de las acciones correctivas. El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. En sentido general, el CMI le permite a la empresa saber dónde está y en qué dirección tiene que caminar. Asimismo, resulta conveniente que el CMI tenga una presentación lo más profesional posible, sea agradable de leer y comunique un mensaje claro, de manera que capte la atención de todos los implicados y las horas de trabajo invertidas en su confección sean fructíferas.

Bibliografía

- ACOSTA, P. Indicadores para diferentes perspectivas del CMI para una institución financiera. Caracas, 2009.
- AMAT SALAS, O. & DOWDS, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp.21-29.
- AMZARRAIN, M. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España, 1999.
- BENDELL, T. ET AL. Benchmarking for Competitive Advantage. Published by arrangement with Pitman Publishing, London, 1993.
- BLANCO ILLESCAS, F. El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México, 1993.
- CORZO SÁNCHEZ, Y. Diseño e implementación del cuadro de mando integral en el Hotel Meliá Varadero. Matanzas, 2008.
- DÁVILA, A. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos, (septiembre). España, 1999.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A, 1992.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1999.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2002.Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative [fecha de consulta: 21 febrero 2017] Disponible en: <http://www.bscoll.com>
- KRAJEWSKI, L. J. & RITZMAN, L. P. Administración de Operaciones. Estrategia y análisis (5ª Ed.). Editorial Pearson Educación, México, 2000.
- LÓPEZ VIÑEGLA, A. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid, 1998.
- LORINO, P. El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona, 1993.
- MEDINA HERNÁNDEZ, U. y CORREA RODRÍGUEZ, A. El crecimiento empresarial: una síntesis. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Edita AEDEM, Vol.8, No.4. España, 1999. pp.9-32.
- MEDINA LEÓN ET. AL. Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas, 2017.
- NOGUEIRA RIVERA, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas, 2002.
- NOGUEIRA RIVERA, D. El Control de Gestión y su aplicación. Ponencia al XII Fórum Municipal de Ciencia y Técnica. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba, 1997/c/.
- NOGUEIRA RIVERA, D. Generalidades del control de gestión. III Seminario Internacional de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba, 1997/e/.

NOGUEIRA RIVERA, D. El control de gestión. Ponencia al II Encuentro Nacional de Técnicas Comerciales de la EMSUNA, (febrero). Holguín. Cuba, 2000/c/.

NOGUEIRA RIVERA, D. Modelo de Control de Gestión como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial. Ponencia al XIV Fórum Municipal de Ciencia y Técnica (octubre). Cuba, 2001/a/.

NOGUEIRA RIVERA, D. Modelo de Control de Gestión como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial. Ponencia al XIV Fórum Provincial de Ciencia y Técnica, (diciembre). Cuba, 2001/c/.