

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA OFICINA DE VENTAS DE CUBANA DE AVIACIÓN S.A VARADERO

Lic. Luisa María Rodríguez Fajardo¹, MSc. Elisset Ribot Vazquez², Ailibe García Zazo³.

1. Universidad de Matanzas, luisa.rodriguez@umcc.cu
2. Universidad de Matanzas, eli.ribot@gmail.com
3. Universidad de Matanzas, ailibe.garcia@est.umcc.cu

Resumen

La Oficina de Ventas de Cubana de Aviación S.A Varadero no cuenta con un sistema estable de indicadores para medir la gestión y desempeño de sus procesos y se encuentra en la necesidad de implementar un sistema de gestión para establecer indicadores claves, frecuencia de medición e iniciativas para la mejora continua de su cadena de valor. La entidad busca estar alineada a la estrategia global de la compañía para evitar medir indicadores que no brindan información relevante al sistema. En tal sentido la investigación persigue como objetivo la confección del Cuadro de Mando integral (CMI) como herramienta que ayuda a incrementar la inteligencia empresarial, contribuyendo a la toma de decisiones más seguras y en la resolución de posibles imprevistos.

Palabras claves: Cuadro de mando integral; mapa estratégico; planeación estratégica.

Introducción

Cubana de Aviación es la aerolínea oficial de Cuba. Su base de operaciones está en el Aeropuerto Internacional José Martí en La Habana. Opera a distintos destinos entre América, Europa y Asia y fue la primera línea aérea de Latinoamérica en establecer vuelos regulares a Miami (el primero en 1945) y a Europa (en 1948). Fue la primera línea latinoamericana en utilizar aviones turbohélice sobre el Atlántico a finales de los cincuenta con sus *Bristol Britannia* en sus rutas a Madrid. Desde 1959 y hasta la actualidad operada por el gobierno de Cuba.

La Compañía Aérea Cubana (C.A.C) fue fundada el 8 de octubre de 1919 por el millonario entusiasta de la aviación y hombre de negocios cubano, Aníbal Jefe de Mesa, quien empleó a Agustín Parlá como gerente general. Desafortunadamente, esta empresa dejó de funcionar un año y tres meses después, debido a la inesperada depresión económica de Cuba. La C.A.C tenía seis aviones *Farman*, traídos a Cuba en barco. Estableció varios servicios, como los de escuela con *Farman F-40*, vuelos de observación alrededor de La Habana, investigaciones y fotografía aérea. Volaba con *Farman F-60 Goliath* de La Habana a Santiago de Cuba, vía Santa Clara, Cienfuegos y Camagüey. En el mismo octubre, pero de 1920 la CAC inaugura la línea Habana-Cienfuegos-Santa Clara con dos vuelos de ida y vuelta semanales. Los precios por esta ruta eran de \$50.00 y \$70.00 de La Habana a Cienfuegos y Santa Clara respectivamente, y \$25.00 entre las ciudades de Cienfuegos y Santa Clara.

Actualmente esta aerolínea suele emplear aviones arrendados (Tabla 1) a otras compañías aéreas con destinos nacionales a La Habana, Varadero, Nueva Gerona, Cayo Coco, Cienfuegos, Guantánamo, Camagüey, Santa Clara Holguín, Bayamo, Manzanillo, Santiago de Cuba y Guantánamo e internacionales a Montreal (Canadá), Toronto (Canadá), Bogotá (Colombia), Buenos Aires (Argentina), Caracas (Venezuela), San José (Costa Rica), Santo Domingo (República Dominicana), Cancún (México), México, Guatemala, Londres (Inglaterra), Madrid (España), Moscú (Rusia), París (Francia) y Roma (Italia).

Tabla 1. Flota de aviones

Las aeronaves actualmente en flota	Las aeronaves arrendadas por Cubana de Aviación
<ul style="list-style-type: none">• 6 <i>Antonov</i> An-158 Retirados temporalmente por falta de piezas de repuesto y problemas técnicos.• 4 <i>Ilyushin</i> IL-96 300• 2 <i>Tupolev</i> TU-204 E• 2 <i>Tupolev</i> TU-204 CE	<ul style="list-style-type: none">• 1 <i>Airbus</i> A319-200 Arrendado a <i>Avión Express</i> Finalizado en mayo 2018• 4 <i>Airbus</i> A320-200 Arrendado a <i>Avión Express</i> Finalizado en mayo 2018• 1 <i>Boeing</i> 737-400 Arrendado a <i>Blue Panorama</i>. Finalizado en mayo 2018.

<ul style="list-style-type: none"> • 3 ATR 42-300 • 4 Embraer Bandeirante-110 • 2 ATR 72-212 Arrendados a SolentaAviation 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Boeing 737-200 Arrendado a Damoj Global Air, accidentado en la Habana el 18/05/2018
--	---

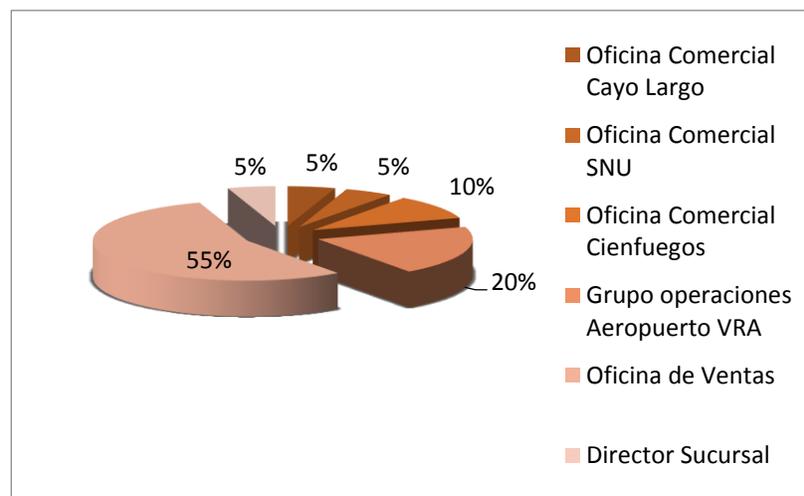
Fuente. Elaboración propia

Cubana de Aviación-Sucursal Varadero se encuentra ubicada en Avenida Playa y Calle 55, Varadero, Matanzas, Cuba. Esta sucursal cuenta con tres aviones, todos en explotación, con un único destino a Cayo Largo. Poseen para las ventas de sus vuelos el sistema informático *Amadeus*, aunque están trasladándose a *Amadeus Altea*.

Actualmente del total de aviones se encuentran disponibles 2 y 1 en mantenimiento. Los pasajes de dichos aviones en explotación no son vendidos directamente por la aerolínea; a través de un contrato, son charteados por Cubatur, quienes pagan por el avión completo sin importar la demanda de los asientos.

Esta Sucursal está integrada por 20 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera

Gráfico 1. Distribución de trabajadores



Fuente. Elaboración propia

Desarrollo

Para la implementación del CMI en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación S.A Varadero se hace necesario seguir una serie de pasos según lo que plantea la metodología aplicada; dichos pasos se desglosan en:

Figura 1. Secuencia de pasos de la investigación



Fuente. Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Atendiendo a lo anterior se les darán respuesta a dichos pasos en un orden cronológico.

Luego de analizar la misión y la visión se pudo detectar que las mismas no responde al objeto social de la empresa por lo que para su correcta elaboración e identificación de las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se efectuó una tormenta de ideas con los especialistas que conforman la investigación, liderado por el grupo científico de *Revenue Management*, arrojando como redefinición de las mismas las siguientes:

Misión

Ejercer como aerolínea bandera en la transportación de pasajeros, distinguido por el confort, seguridad y puntualidad en busca de la satisfacción del cliente; ofreciendo un servicio de vuelos chárter y reserva-venta de boletos en la zona Occidental, con un alto índice de eficiencia, eficacia, calidad y sostenibilidad con un personal altamente calificado.

Visión

Para el 2022 nos colocaremos como una aerolínea competitiva en el mercado Latinoamericano, distinguidos por nuestra seguridad, calidad y puntualidad permitiendo el

disfrute de nuestro país, su cultura y ecosistemas; con altos índices de rentabilidad y eficiencia.

Para la realización del análisis interno y externo el grupo científico se apoyó en la elaboración de la matriz DAFO, facilitando así su análisis.

Debilidades

- No satisfacer completamente las exigencias de los clientes con la flota de la Casa Matriz.
- No existen vuelos domésticos operando directamente de los aeropuertos de la zona Occidental-Este.
- Deficiencias en el funcionamiento de los sitios online.
- Mala gestión al *chartear* los aviones.
- Poseen contrato con un único cliente.
- Deficiente parque de equipamiento para satisfacer las operaciones.
- Falta de credibilidad en la aerolínea.
- No existencia de estudios de factibilidad que posibilite la explotación de los recursos con que dispone la sucursal.

Amenazas

- Incidencia del bloqueo económico y comercial implantado por el gobierno de los Estados Unidos de América.
- Competencia de oficinas comerciales de aerolíneas extranjeras en Varadero que poseen igual ruta con precios y servicios más competitivos.
- Alta competencia de las aerolíneas en gestión *online*.
- La falta de autonomía de la Oficina.
- Disminución del cuadro de ruta de Cubana de Aviación.
- Incumplimiento con el itinerario de los vuelos de la Casa Matriz.

Fortalezas

- Ser la aerolínea bandera de Cuba.
- Estabilidad del personal.
- Posicionamiento geográfico.
- Personal altamente calificado y con gran experiencia; caracterizado por brindar un servicio con elevados índices de profesionalidad y excelencia.
- Liderazgo a nivel de oficina.
- Alto sentido de pertenencia.
- Ventaja para clientes nacionales.
- Modernización del sistema de venta a Sistema Amadeus hacia Sistema Amadeus Alteas.

Oportunidades

- Explotación del mercado nacional como principal cliente hacia los viajes domésticos y extranjeros.
- Necesidad de vuelos a puntos turísticos que no son explotados.
- Existencia de clientes potenciales que desean realizar contrato chárter.
- Necesidad de vuelos domésticos a otros puntos del país.
- No existencia de aerolíneas que viajen a corta distancia desde el aeropuerto de Varadero.

Con el análisis de la DAFO se identificó el problema estratégico general con su respectiva solución estratégica.

Problema estratégico general: Si no se supera la falta de estudios de factibilidad; así como la insatisfacción de los clientes con nuestra flota y sigue acechando la falta de autonomía y la alta competencia en la gestión de ventas *online*, entonces ni siquiera potenciando que Cubana es la aerolínea bandera, la ventaja a los clientes nacionales y el liderazgo que se representa a nivel de Oficina será posible aprovechar la existencia de clientes potenciales que desean realizar contratos chárter y necesidad de vuelos a puntos turísticos que no son explotados para el cumplimiento de la misión.

Solución estratégica general: Si se potencia que Cubana es la aerolínea bandera, la ventaja a los clientes nacionales y el liderazgo que se representa a nivel de oficina y se supera la falta de estudios de factibilidad; así como la insatisfacción de los clientes con nuestra flota, entonces será posible aprovechar la existencia de clientes potenciales que desean realizar contratos chárter y necesidad de vuelos a puntos turísticos que no son explotados, la insatisfacción de los clientes con nuestra flota; y sigue asechando la falta de autonomía y la alta competencia en la gestión de ventas *online*, para el cumplimiento de la misión.

A partir del estudio realizado con anterioridad se pueden definir tres escenarios posibles a los cuales se puede enfrentar la institución. (Tabla 2)

Definición de los escenarios:

Tabla 2. Definición de los escenarios:

Escenario Positivo	Durante el período estratégico el clima se comportará favorable, sin daños por ciclones ni otras incidencias climatológicas. La competencia cede ante el avance de nuestra aerolínea. Aumenta la satisfacción de los clientes y con ello la venta de pasajes. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión diaria tienden a favorecer nuestra estrategia. La contaminación ambiental disminuye.
Escenario Intermedio	Durante el período estratégico el clima se comportará aceptablemente, con pocos daños por ciclones y otras incidencias climatológicas. La competencia se mantiene igual, a pesar del avance de nuestra aerolínea. La venta de pasajes se mantiene estable. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión no cambian en lo relacionado con nuestra estrategia. La contaminación ambiental se mantiene invariable
Escenario Desfavorable	Durante el período estratégico el clima se comportará desfavorablemente, con diversos daños por ciclones y otras incidencias climatológicas. La competencia nos roba clientes, por lo que la venta de pasajes disminuye. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión diaria entorpecen nuestra estrategia. La contaminación ambiental aumenta.

Fuente: Elaboración propia

Definición de la propuesta de valores compartidos para la entidad objeto de estudio.

Partiendo de los valores compartidos definidos por la Oficina de Venta Cubana de Aviación Varadero, se les propone la medición de los mismos como anexo a la evaluación del desempeño a partir de la escala de Likert de 1 a 5 (también denominada método de evaluaciones sumarias); es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la de uso más amplio en encuestas para la investigación.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de Acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En este paso se cuantifican los valores de los trabajadores (Tabla 3), permitiendo establecer diferenciación entre ellos, de manera tal que pueda ejercerse influencia en el perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones y en la motivación de los mismos, cultivando valores en ocasiones un poco olvidados en la operatividad del día a día.

Tabla 3. Propuesta de valores compartidos

Nombre del Valor	Interpretación para los Clientes Internos	Forma de medición	Período de medición	Responsable
Compromiso	Es este uno de los principales atributos que debe caracterizar a los trabajadores de la Aviación, por lo que esta representa al país. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión y tarea que realicen tanto dentro como fuera del país. Es en resumen una responsabilidad aceptada.	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior
Ética	Estrechamente vinculado a la profesionalidad y a la honestidad, se traduce en un individuo bien preparado, con dominio de su contenido de trabajo y funciones, aplicación de todas	Anexo a la Evaluación	Mensual	Jefe inmediato superior

	aquellas normas que tengan que ver con lo ético y moral, mantener buenas relaciones interpersonales, basadas en la honradez, sencillez, cortesía y amabilidad, compromiso, etc. Se lograra más profesionalismo cuando no se improvise, mientras más se planifique y organice el trabajo.	del Desempeño		
Solidaridad	Describe la adhesión de modo circunstancial a una causa o a proyectos de terceros. Es una profunda sensibilidad revolucionaria y humanista que ha marcado la ética de la sociedad cubana.	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior
Trabajo en equipo	Práctica del colectivismo, se colegian las decisiones, se traduce en empatía, sinergia, liderazgo de los directivos, etc. Muy relacionado con el sentido de pertenencia, el sentirse reconocido y comprometido con los resultados del equipo de trabajo y diseño de la Organización.	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior
Honestidad	Consiste en comportarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. Distingue a los seres humanos, como decentes, decorosos, recatados, razonables, justos, rectos u honrados.	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior
Confiabilidad e Integridad	Indica trabajar con honestidad, seriedad, profesionalidad, responsabilidad y discreción.	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior
Respeto	Implica trabajar teniendo en cuenta elementales normas sociales y de cortesía en las relaciones con los compañeros y los clientes. Mantener una actitud de tolerancia	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior

ante las diferencias y los deseos de las personas con que se trabaja.

Fuente. Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Una vez elaborada la propuesta de valores compartidos y el modelo para su evaluación se hace necesario identificar los principales temas estratégicos por cada una de las perspectivas que componen el CMI, quedando los mismos de la siguiente manera según muestra la tabla 4

Tabla 4. Principales temas estratégicos.

Perspectivas	Temas Estratégicos
Perspectiva Financiera	Crecimiento de la Rentabilidad
	Mejora de la productividad
	Aumento del número de rutas que realiza actualmente la oficina
Perspectiva del Cliente	Aumento de los índices de satisfacción del cliente
	Aumento de la calidad percibida
	Programas de fidelización de clientes
Perspectiva de los Procesos internos	Mantenimiento de los recursos necesarios para un servicio seguro y de calidad
	Tiempo promedio de solución a las peticiones de los clientes

Perspectiva de Formación y Crecimiento

- Preservación del medio ambiente:
- Nivel de profesionalidad
- Mejorar los sistemas de información

Fuente: Elaboración propia

Se hace necesario seleccionar una serie de indicadores a medir para cada uno de los temas estratégicos abordados con anterioridad. Para dicha identificación fue necesario llevar a cabo la tormenta de ideas con el grupo de especialistas que integran la investigación y se determinó si era necesaria la exclusión de algunos de los indicadores propuestos o la inclusión de otros, siempre tratando de definir solo los necesarios para evitar el exceso de datos que pudiera encarecer el uso de herramienta, dificultar su utilización y confundir la estrategia, arrojando como resultado los siguientes indicadores por perspectiva en el periodo 2016-2017

Siguiendo con la metodología se procede a la identificación, cálculo e interpretación de los indicadores por perspectivas. La identificación de los indicadores por perspectiva se obtuvo como resultado de la lluvia de ideas desarrollada con los especialistas.

Perspectiva Financiera

Tabla 5. Indicadores a calcular en la Perspectiva Financiera

Indicadores	Instrumento de medición	2016	2017
Rentabilidad Económica	$\frac{UAI}{ActivoTotalPromedio}$	3,90299335	2,32279566
Rentabilidad de Ventas	$\frac{UtilidadNeta}{VentasNetas}$	0,90867449	0,93035333
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{UtilidadBruta}{VentasNetas}$	0,99710318	1,01392978
Razón Circulante	<u>Activo circulante</u>	2,03342478	0,78059093

Pasivo circulante

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del cliente

Tabla 6. Temas a medir en la Perspectiva del cliente

Temas estratégicos	Instrumento de medición
Aumentar los índices de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción
Aumentar la calidad percibida	Encuestas de satisfacción
Programas de fidelización de clientes	Nº de quejas o reclamaciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Promedio anual de los aspectos evaluados en la encuesta

Aspectos Evaluados	promedio	
	2016	2017
Tiempo de espera para ser atendido	4.77666667	4.83666667
Información ofrecida de diferentes tarifas, horarios y destinos	4.96333333	4.985
Información relacionada con el equipaje a transportar(límite de peso, características)	4.965	4.97666667
Información relacionada con su viaje.(Fecha, hora de salida y presentación en el aeropuerto)	4.97166667	4.98833333
Información relacionada con objetos y sustancias prohibidas a transportar	4.94333333	4.96833333
Desempeño de vendedor	4.95833333	4.975
Atención y amabilidad del vendedor	4.96333333	4.97333333
Limpieza y ambiente de la oficina	4.965	4.985
Si usted recibió el servicio de Información, cómo evalúa la atención brindada.	4.97	4.97333333

Fuente: Elaboración propia

Se llega a la conclusión de que en el año 2016 se aplicaron encuestas de satisfacción a 580 clientes las cuales arrojaron como resultado un nivel de satisfacción de 98.84%. En el 2017 fueron aplicadas 600 encuestas obteniéndose un 99.25% de satisfacción. La variable de menor resultado fue Tiempo de espera para ser atendido.

Perspectiva de los Procesos Internos



Tabla 8. Temas a medir en la Perspectiva de los Procesos Internos

Temas Estratégicos	Instrumento de medición
Mantener los recursos necesarios para un servicio seguro y de calidad	Calidad de los inventarios % de pilotos completamente preparados para realizar cualquier vuelo con los diferentes modelos de aeronaves
Tiempo Promedio de solución a las peticiones de los clientes	Tiempo de respuestas
Preservación del medio ambiente	% cumplimiento del Plan de acciones ante las deficiencias medioambientales

Fuente: Elaboración propia

Calidad de los inventarios: a pesar de los años que tienen todos los aviones están en buen estado gracias al nivel de recursos y mantenimiento que reciben.

El 100% de los pilotos está completamente preparados para operar con los diferentes modelos de aeronaves. El tiempo de respuesta a las peticiones de los clientes se comportó en un intervalo 52-228 días lo cual es desfavorable ya que el cliente espera respuesta como máximo en 72 horas.

La organización para el cuidado y protección del medio ambiente se rige por el DECRETO-LEY No. 200 De las Contravenciones en Materia de Medio Ambiente y por Ley No. 81 del MEDIOAMBIENTE.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Tabla 9. Temas a medir en la Perspectiva de Formación y crecimiento

Indicadores	Instrumento de medición
Nivel de profesionalidad	Evaluación de los trabajadores

Mejorar los sistemas de información	Planes de capacitación
	Actualizar el software

Fuente. Elaboración propia

Los pilotos una vez que tienen licencia para operar las aeronaves son calificados en recurrente dos veces al año, tienen capacitación de mercadotecnia y de cursos de mercancías peligrosas. Todos los trabajadores deben pasar al menos un curso al año.

Sistemas de Información: Es un hecho que las organizaciones donde la información es accesible y circula con fluidez son capaces de maximizar los beneficios que aportan los sistemas de información. Lo bueno de todos estos sistemas es que pueden ayudar en gran medida al funcionamiento de cada departamento alineando objetivos.

Para obtener lo mejor de los sistemas de información es imprescindible detectar aquellas tareas de corta-pega que bien podrían automatizarse. Esto no solo ahorra tiempo, sino que reducirá errores en los datos.

De nada sirve tener un estupendo sistema de vigilancia tecnológica si la información y los datos que aporta no se distribuyen a lo largo y ancho de la organización. Por lo tanto, la investigación propone a la oficina de Ventas de Cubana SA Varadero mejorar sus sistemas de información y medir el % de documentación actualizada.

Una vez analizada cada perspectiva se procede a la confección del mapa estratégico mediante el *software The Balance Scorecard*.

Figura 2. Mapa estratégico



Fuente. *Software Balance Scorecard*

Los temas estratégicos se desglosaron en objetivos y a la vez en indicadores de medición y quedó conformada la Matriz del CMI

Cuadro 1. Matriz de CMI

Perspectivas	Temas Estratégicos	Ojetivos	Indicadores	2016	2017
Perspectiva Financiera	Crecimiento de la Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad económica	3.9	2.32
			Rentabilidad de ventas	0.9	0.93
			Margen de Utilidad	0.99	1.01
	Mejora de la productividad	Mejorar líquidez	Razón Circulante	2.03	0.78
Aumento del número de rutas que realiza actualmente la oficina	Crear nuevos destinos	Solvencia Total	0.19	0.13	
		Liquidez Disponible	1.13	0.45	
Perspectiva del Cliente	Aumento de los índices de satisfacción del cliente	Mantener un alto nivel de satisfacción al cliente	Encuestas de satisfacción	580 encuestas	600 encuestas
	Aumento de la calidad percibida	mejorar el servicio para establecer una ventaja competitiva	Nº de quejas o reclamaciones	98.84%	99.25%
	Programas de fidelización de clientes	Personalizar el trato	nivel de satisfacción en %		
Perspectiva de procesos internos	Mantenimiento de los recursos necesarios para un servicio seguro y de calidad	Preservar los recursos	Calidad de los inventarios	Buen estado	
	Tiempo promedio de solución a las peticiones de los clientes	Optimizar el tiempo de respuesta a las peticiones de los clientes	Tiempo de respuestas	Maximo de 228 días	-
	Preservación del medio ambiente	Cumplir con las leyes medioambientales	% cumplimiento del Plan de acciones ante las deficiencias medioambientales:	98%	100%
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Nivel de profesionalidad	Superación del personal	Evaluación de los trabajadores	94 puntos	
			Planes de capacitación	Cursos de habilitación, perfeccionamiento y mejoramiento	
	Mejora de los sistemas de información	Mejorar las Herramientas que facilitan el trabajo	% de documentación actualizada	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones.

La interpretación de los datos obtenidos mediante el Análisis Económico Financiero, le permite a la dirección de la empresa medir el progreso de la misma al comparar los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa, esto facilita el análisis de la situación económica de la Sucursal para la toma de decisiones.

Con la implantación del Cuadro de Mando Integral en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación Varadero se dota a la organización de una herramienta de gestión estratégica de uso operativo que le permitirá lograr las transformaciones necesarias para su sostenibilidad organizacional.

Referencias bibliográficas

ABARCA, F. A. M. *Diseño e implementación de un sistema de información de apoyo a la gestión y proyección de demanda en una aerolínea*. 2016.

ACOSTA, P. *Indicadores para diferentes perspectivas del CMI para una institución financiera*. Caracas, noviembre, 2009.

AGUILÁ BATLLORI, S. *La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial*. Harvard. 1998.

AMAT SALAS, O., Dowds, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*. No.22 (marzo-abril). España, pp.21-29. 1998.

ANPP. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba. pp. 33-34. 2011.

APARISI CAUDELI, J. A., RIPOLL FELIÚ, V. M. El cuadro de mando integral: una herramienta para el control de gestión. *Partida Doble*, No.114 (septiembre). España.pp.123-136. 2000.

CAMALEÑO SIMÓN, M. C. El cuadro de mando integral: algunas reflexiones. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*. No. 22 (marzo-abril). España, pp.48-51. 2000.

CHÁVEZ MIRANDA, M.E. *Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios*. Sevilla, pp. 143-163. Vol. 11. 2005.

CONDE PAGAN, E. *Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguro*. 2007.

CUESTA SANTOS, A. *Gestión de competencias*. Editorial Academia, La Habana, Cuba 2001.

ESCOBAR RODRÍGUEZ, T. El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, No. 102(octubre-diciembre). España, pp.1075-1099. 1999,

FRÍAS, R; GONZÁLEZ, M; CUÉTARA, L. *Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. HASPNET*. Matanzas: Universidad de Matanzas, 2008.

GUZMÁN MALDONADO, F. *Planeación estratégica: aplicación en la comisión federal de electricidad, de dirección de operaciones, subdirección de transmisión, transformación y control* (Premio Scorecard 2001). México. <http://www.tablero-decomando.com>.

HEADLY, J. *Aspectos prácticos de la implantación del cuadro de mando integral*. 1999.

JAMES A.F, S. *Administración General*. Vol II. Sexta Edición. 1996.

JARAMILLO MARTÍNEZ, A. A. Aplicación del Balanced Scorecard en el sector educativo. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando (noviembre) 2001.

KAPLAN, R. S. y 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. y NORTON, D. P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 1999.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. *Creando la organización focalizada en la estrategia*. Material traducido por Guillermo Arana del original: *The Balanced Scorecard Collaborative*. 2002.

KAPLAN, R. y NORTON, D. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000. Barcelona, 2004.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. Editora AECA, Madrid, 1998.

MARTÍN, GIMÉNEZ y ASTOLA, ACHEDAD. Modelos Matemáticos para Revenue Management con Grupos. VIII Congreso de Ingeniería de Organización Leganés, 9 y 10 de septiembre de 2004.

NOGUEIRA RIVERA, D. Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales “CIEMPRES V”, (abril). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba. ISBN 959-16-0132-8. 2002.

RODRÍGUEZ DÍAZ, A. *Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de Estudio Hotel Breezes Bella Costa*. 2012.

SELPA, A. *Propuesta de un Procedimiento para el control y la Planeación de la Inversión Corriente en la Actividad Hotelera*. 2008.

CAPOTE GARCÍA, T.et al. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXVI, pp. 138-150. 2015.

TORRES RIVERO, F. *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en el hotel sol palmeras. Matanzas*. 2008.