



Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

TÍTULO: CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y ACTUALIDAD.

Autor: Lic. Nguyen Lu Gutiérrez.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nguyen Lu Gutiérrez (2019): "Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>

Resumen

Todas las organizaciones hoy en día deben evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos; valorar hasta qué punto se consolida la estrategia a largo plazo, y basar las decisiones en datos objetivos, que permitan establecer comparaciones para saber cómo está una organización con respecto a otra. Como consecuencia de estos nuevos cometidos, se promueve otra manera de entender el modelo de negocio, de forma que la estrategia de largo plazo se incorpore y se comunique a todos los ámbitos de la organización. En este marco surge, como soporte informativo de esta estrategia, el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Es por esto que, el presente trabajo tiene como objetivo mostrar la evolución y el desarrollo del CMI, analizar diversas definiciones de su concepto, estudiarlo en Cuba así como en las agencias de viajes y en el turismo de manera general.

Se concluye que el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de metas y respaldadas por un conjunto de proyectos.

Abstract

All the organizations today in day they should evaluate in what measure the objectives have been completed; to value to what extent it consolidates the long term strategy, and to base the decisions on objective data that allow to establish comparisons to know how an organization is with regard to another. As made consequence of these new ones, another way is promoted of understanding the business pattern, so that the strategy of long term it incorporates and communicate to all the environments of the

organization. In this mark it arises, like informative support of this strategy, the Square of Integral Control (IMC).

It is for this reason that, the present work has as objective to show the evolution and the development of the IMC, to analyze diverse definitions of its concept, to study it in Cuba as well as in the travel agencies and in the tourism in a general way.

It concludes that the Square of Control Integral is the representation in a coherent structure of the strategy of the business through actions clearly chained to each other, measures with the acting indicators, subject to the achievement of goals and supported by a group of projects.

Desarrollo

Antecedentes y evolución del Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910; para esa fecha Du Pont, para elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI. El cuadro de mando como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del tableau de bord creado por los ingenieros franceses y constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas. Posteriormente en los años 50, Peter Drucker proponía la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

Durante los años 70, especialmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando como una herramienta de gestión que incorporaba en un documento varios tipos de ratios que permitían controlar los aspectos financieros en una empresa, esta metodología ha ido evolucionando hasta combinar indicadores financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos del negocio. Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí. Además se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión.

A partir de los años 1980, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Esto se evidencia con la creación del primer Cuadro de Mando Integral en 1987 por Art Schneiderman, el cual era un consultor independiente sobre la gestión de procesos, en Analog Devices, una compañía de semiconductores de tamaño medio. Art Schneiderman participó en un estudio de investigación no relacionada en 1990 de consultoría de gestión en Estados Unidos, dirigidos por el Dr. Robert Kaplan junto

con David P. Norton; durante este estudio describió su trabajo en el Cuadro de Mando Integral, esta herramienta nació porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica. Fue en 1992 cuando apareció el CMI (Balanced Scorecard, en inglés) propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento. Sin duda, el CMI iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales.

A diferencia de los cuadros de mando hasta ese momento, el CMI consideraba todos los factores clave de éxito de una empresa. Pero además, se diseñaba con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basaba en la implicación de un número importante de personas. De esta forma, no solo se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación.

En 1993 la idea del artículo titulado "*Putting the Balanced Scorecard (BSC) to Work*" publicado por Kaplan y Norton fue explicar que el BSC no sólo era un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.

Ya en 1996 publicaron los artículos "*Using the balanced scorecard as a strategic management system*", donde se explicaba que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y "*Linking the balanced scorecard to strategy*" en que se comprobaba que el BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa. También en este año, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado, el cual se ha convertido en uno de los modelos de gestión más extendidos entre las organizaciones, siendo su principal valor la capacidad para facilitar la implantación de la estrategia en la empresa de una forma eficiente al traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, este mismo año escribieron el libro con el nombre de "*Translating strategy into action*".

En el año 2000, en su artículo "*Having trouble with your strategy?*" se evidencia que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia "one-view strategy".

Cuatro años más tarde, en su artículo "*Measuring the strategic readiness of intangible assets*" muestran que las soluciones BSC certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor" y en

el “strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor coste para la empresa lográndose el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico.

En 2005, a través de su artículo “*The office of strategy management*” se resalta cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.

Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título “*How to implement a new strategy without disrupting your organization?*” habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. Y el libro publicado este mismo año (“*Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*”) sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

Según el prólogo de dicho trabajo en su traducción al español, este tenía el objetivo de: *“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el 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 transdepartamentales), e identifica procesos meramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación 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 bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambiar la manera en que se mide y gerencia un negocio”.*

De acuerdo con Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente cómo dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados.

Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) como un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio. Por lo que, aportaron la solución a este problema, ya que de acuerdo con sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Hoy en día, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. Genéricamente, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators).

Análisis conceptual del Cuadro de Mando Integral.

Diversas son las definiciones del Cuadro de Mando Integral brindadas por diferentes autores. A continuación se analizan algunas de ellas.

Los creadores del Cuadro de Mando Integral son Kaplan y Norton (2000), quienes manifiestan que: “el cuadro de mando integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización.”¹

De acuerdo con estos autores el Cuadro de Mando Integral utiliza la transformación de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello dichos autores ven a la organización desde sus cuatros perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto significa que el CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor.

Por otra parte, Biasca (2000) considera que “el CMI, es la organización de un conjunto de indicadores que le permitan a un gerente tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales”² Este autor limita el CMI a un conjunto de indicadores, sin embargo tiene en cuenta que mediante estos los directivos van a conocer cómo está funcionando su organización y a partir de esta información tomar las decisiones pertinentes.

Por otro lado, Niven (2002) afirma que “se puede describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.”³

Niven considera al CMI como una herramienta de comunicación de los resultados de la empresa a los trabajadores y a todos los involucrados con la organización.

La Norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8, proporciona la siguiente definición de lo que es un cuadro de mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused organization, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000.

² Biasca, R. E. Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. 2002. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia/germo2.zip.html>. Fecha de consulta: septiembre de 2018.

³ Niven, P., El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.

Según Aparisi Caudeli; Guevara Medina y Ripoll Feliu (2003) “el CMI además de informar, contribuye a formular y a comunicar la estrategia, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, formar y motivar a los trabajadores, mejorar de manera continuada y, por último, rediseñar la estrategia.”⁴

Según PILoT (2006) “Un cuadro de mando proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales, e informa de la evolución de la estrategia y de los objetivos del negocio”.⁵

Estos autores coinciden en que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite relacionar de manera intrínseca los objetivos estratégicos de una organización con la misión y la visión y ofrece una visión global de la organización pero al mismo tiempo concisa y sinérgica y además constituye una potente arma en la toma de decisiones basada en hechos.

Es por ello que el CMI constituye una herramienta primordial en la actividad de gestión de una empresa, pues permite que estas 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.

El CMI resulta de gran utilidad para una empresa u organización cualquiera, su implantación permite un enfoque de crecimiento continuo, el dominio de información relevante en cuanto al funcionamiento estratégico de la empresa, y la administración de la misma hacia la creación del valor y de la eficiencia.

Una vez valoradas cada una de las apreciaciones de los especialistas sobre el tema, se puede concluir de forma general, que un CMI es un sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico, mediante el cual una empresa puede conjugar indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto, lo cual le permitirá a sus directivos guiar a sus colaboradores hacia el logro de la estrategia empresarial.

Consideraciones del Cuadro de Mando Integral en Cuba.

El término de control de gestión es relativamente reciente en Cuba. Esto no significa que antes de esta fecha no se realizara “control”. Hasta finales de la década de los años 1980 las empresas cubanas se caracterizaban por la “contabilización” de los resultados orientada hacia una “carrera desenfrenada” por el cumplimiento de los planes mercantiles, los cambios provocados durante el período especial han generado que a nivel macroeconómico se está sustituyendo, de forma gradual, el sistema de planificación material por el financiero, lo que evidencia la necesidad de otorgarle a la función de control el papel que realmente le corresponde en la gestión empresarial de cualquier organización. La necesidad de mejoras continuas en organizaciones cubanas con el modelo Económico del Perfeccionamiento Empresarial

⁴ Aparisi Caudelli, J.A., Guevara Medina, L.M., Ripoll Feliu, V. Aportaciones a la sociedad del conocimiento del cuadro de mando integral como práctica de gestión. 2003. <http://www.monografias.com/trabajos902/aportaciones-sociedad-conocimiento/aportaciones-sociedad-conocimiento2.html>. Fecha de consulta: octubre de 2018.

⁵ PILoT, Métrica y Control en la Cadena de Suministro. Cuadro de Mando Integral, 2006.

implantado y con Sistemas de Gestión de la Calidad certificados por las ISO 9000 generó la revisión periódica de la estrategia y la necesidad de contar con una herramienta de control como el CMI.

También en Cuba se ha trabajado desde los años 90 del pasado siglo XX en el perfeccionamiento de la empresa, fundamentalmente la empresa estatal, que es mayoría en el país; y en busca de mejores resultados se han valorado diferentes modelos de gestión que así lo permitieran. Desde ese entonces se comenzó a utilizar con más insistencia la Dirección por Objetivos y la Dirección por Valores, más adelante en esa misma década, teniendo en cuenta los cambios sufridos en el país, que se inserta en un mercado internacional que exige igualdad en el lenguaje y terminología, se comienza un proceso de perfeccionamiento empresarial que hoy cubre a más del 25% de las empresas estatales, pero que debe a su vez ser perfeccionado en lo que a modelos de gestión corporativos se refiere.

Además se puede decir que en Cuba se ha reflejado un despertar en este sentido, el cual ha sido declarado en la Resolución Económica del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se plantea que se debe fomentar el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas. Esto conlleva a que la labor del empresario sea fundamental, donde la necesidad de hacer mucho en poco tiempo con un sentido integrador, obliga a buscar instrumentos que alerten de las situaciones problemáticas de la entidad con un sentido estratégico y corporativo, de ahí entonces la necesidad de considerar la implantación del Cuadro de Mando Integral con las características que las empresas cubanas requieren, teniendo en cuenta que es una economía abierta y centralizada que responde a los intereses de la sociedad en su conjunto.

Ya en el país se han comenzado a dar pasos en la implantación de esta técnica en algunas empresas, aunque todavía es bastante novedosa en las organizaciones.

Ejemplos fehacientes de los efectos beneficiosos que trae su aplicación son Marco Teórico Referencial de la Investigación mostrados por varios autores (Nogueira Rivera, 2005; Conde Pagan, 2006; Rivero Lima, 2006; Pérez Bello, 2007; Araujo Concepción, 2008; Mary González, 2009; Gómez Duque, 2009; Marín Ortega, 2010; Albert Díaz y Ametller Hernández, 2008) que han aplicado la técnica en organizaciones del país como el Grupo de Electrónica para el Turismo en Varadero (GET Varadero), el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS) y la empresa EMPROSMEC Fajardo, específicamente en la actividad de Hornos en la Unidad Empresarial de Base de Piezas de Repuesto, el hotel Villa La Granjita, Hostal "Mascotte" de Villa Clara, el Área de Tesorería de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Villa Clara, la Sucursal 4041 del BANDEC en Villa Clara, la División Centro TRD Caribe de Santa Clara, el hotel Brisas del Mar y la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Villa Clara, respectivamente así como en la Empresa Cubacatering.

En el país no se conoce de la implementación del Cuadro de Mando Integral para el área de Mantenimiento, a pesar de ser una herramienta poderosa para la gestión y control, aunque se han realizado trabajos en función de esto como el de Rivera Martín (2011) y Betancourt Escobar (2012) en la

Empresa de Conservas y Vegetales de Santi Spiritus y en la Empresa de Combinado Lácteo de Morón, respectivamente.

Por otra parte, el modelo de Perfeccionamiento Empresarial y las normas de calidad ISO 9000 se están aplicando con resultados satisfactorios y han contribuido al desarrollo de las organizaciones. El mismo se encamina a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía, ejemplo de ello lo constituye CUBACEL, ASTICAR, GET Varadero, SEPSA Cienfuegos, Radio y Asociados, Intermar Cienfuegos, ETECSA SA, CUPET, ESEN, CENEX, ESIC, Hotel Plaza y EMPAI de Matanzas.

En el país existen algunas entidades que están dando el paso al frente con la implementación de los CMI pues ha demostrado ser una eficaz herramienta de evaluación y control que puede aportar muchos beneficios a las empresas. Pero en lo concerniente a los procesos empresariales y en el turismo, es casi nula su utilización.

El Cuadro de Mando Integral en las Agencias de Viajes.

Según la bibliografía consultada Arteaga (2016), Vicuña (2013), Hernández (2006) y Morales (2017) se han realizado muy pocas investigaciones relacionadas con el CMI en agencias de viajes.

En el caso de la tesis Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil, en Ecuador, se realiza una caracterización de la agencia a través de la aplicación de las 5 fuerzas y se aplican encuestas a clientes tanto externos como internos como base para el diseño del CMI. Los clientes externos se evalúan a través de diferentes criterios de satisfacción con los servicios que presta la agencia. Por otra parte, el análisis de los clientes internos se realizó por áreas, con el objetivo de determinar las de mayor riesgo, en las cuales se deben realizar correcciones de manera inmediata. El CMI diseñado se basa en la propuesta realizada por Kaplan y Norton, centrando su atención en la perspectiva del cliente. El mismo propone los procesos siguientes: financiero, del cliente, internos, tecnologías de la información, capital humano, capital organizacional e infraestructura física así como los objetivos e indicadores estratégicos, las metas y las iniciativas estratégicas. Así mismo, la autora define el mapa de procesos de la agencia y el mapa estratégico.

Por su parte, la tesis Implementación de un plan estratégico y configuración de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en CAZHUMA TOURS CIA. LTDA, propone el CMI bajo el análisis de las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento donde se analizan dichas perspectivas, se diseña el mapa estratégico, se definen los factores y áreas claves de la empresa para lograr los objetivos estratégicos por perspectivas así como los indicadores de control de gestión estratégicos por cada una de las perspectivas. Por último se proponen las iniciativas estratégicas para resolver la necesidad de innovación de la empresa.

La tesis Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A., fue realizada en Costa Rica, la misma propone el diseño del CMI bajo las perspectivas definidas por Kaplan y Norton, se realiza un análisis del estado actual de las mismas en la agencia, se analiza la misión y la visión, así

como los valores y la estructura y cultura organizacional. También se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agencia. Luego el autor se enfoca en la propuesta de indicadores para cada una de las perspectivas. En el caso de la perspectiva financiera, se analizan las razones financieras y luego se proponen los objetivos y los indicadores de gestión por cada uno de los objetivos definidos. Este mismo análisis se realiza con las perspectivas del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Por último el autor diseña las estrategias que les ayudarán a los ejecutivos de la agencia a alcanzar y medir los indicadores.

La tesis Propuesta de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica, al igual que la tesis antes mencionada basa el diseño del CMI en la propuesta de Kaplan y Norton, por lo que en la misma se realiza una descripción de la situación actual de la empresa a través de su reseña histórica, misión, visión y valores, estructura organizacional así como los productos y servicios que ofrece. También se realiza un análisis de la empresa desde las cuatro perspectivas y el autor toma como base la aplicación de encuestas tanto a los clientes externos de la agencia como a los trabajadores de la misma, lo cual le permite realizar el análisis FODA. Por último, se diseña el CMI teniendo en cuenta las etapas de desarrollo siguientes: confirmación o propuesta de ajuste a los factores estratégicos donde se realiza una crítica de la misión, visión y valores de la agencia y se proponen cambios acordes al nuevo planteamiento estratégico; desarrollo de los objetivos estratégicos, tomando como fundamento las cuatro perspectivas del CMI; construcción del mapa estratégico, el cual se diseña a partir de los objetivos definidos por cada una de las perspectivas; establecimiento de indicadores clave de desempeño y metas, donde por cada uno de los objetivos se definen indicadores, unidad de medida, meta, fuente de información y frecuencia e identificación de los factores críticos de éxito para la implementación, a partir de los cuales se realiza un plan de acción, teniendo en cuenta la iniciativa, la descripción y el costo de la propuesta.

En resumen, las tesis consultadas sobre CMI en agencias de viajes, toman como base para el diseño del CMI, el propuesto por Kaplan y Norton bajo las 4 perspectivas, las diferencias consisten en la forma de aplicación y análisis de las mismas, es decir en las herramientas y técnicas utilizadas por los autores, así como en la propuesta de objetivos e indicadores. Por otra parte, algunas aplican la teoría del CMI al detalle, sin embargo otras obvian algunos de los pasos esenciales para el diseño del CMI.

Conclusiones

1. El Cuadro de Mando Integral constituye una poderosa herramienta de gestión de las empresas para la toma de decisiones.
2. La aplicación del CMI en las agencias de viajes en Cuba, según la bibliografía consultada, aún es insuficiente.

Bibliografía

1. Aparisi Caudelli, J.A., Guevara Medina, L.M., Ripoll Feliu, V. Aportaciones a la sociedad del conocimiento del cuadro de mando integral como práctica de gestión. 2003. <http://www.monografias.com/trabajos902/aportaciones-sociedad-conocimiento/aportaciones-sociedad-conocimiento2.html>. Fecha de consulta: octubre de 2018.
2. Arteaga Cisneros, Janina Paola. Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Kapital Tours S.A. de la ciudad de Guayaquil. Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas. Ecuador, 2016.
3. Biasca, R. E. Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. 2002. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivos/degerencia/gero2.zip.html>. Fecha de consulta: septiembre de 2018.
4. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Kaplan R. y Norton D., 2002.
5. Guerrero Estrada, Reynaldo. Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Militar Industrial Mayor General Ignacio Agramonte y Loynaz. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Cuba, 2009.
6. Hernández Gómez, Christian. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A. Tesis en opción al título de Máster en Administración y Dirección de empresas. Costa Rica, 2006.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused organization, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2000.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.
9. Morales Guevara, Daniel Josué. Propuesta de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Top Travel Costa Rica. Tesis en opción al título de Máster en Administración y Dirección de empresas. Costa Rica, 2017.
10. Niven, P., El Cuadro de Mando Integral paso a paso, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.
11. Nogueira Rivera, D. Cuadro de mando integral usado en hotelería. Caso GET Varadero. 2005. <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-usado-en-hoteleria-caso-get-varadero/>. Fecha de consulta: septiembre de 2018.
12. Nogueira Rivera, D. Instrumento de gestión para la toma de decisiones: El cuadro de mando integral. 2005. http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_del_conocimiento/gestion_del_conocimiento_5.htm. Fecha de consulta: septiembre de 2018.
13. Norma UNE 66174. "Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000". Noviembre de 2003.
14. PCC. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y

Social del Partido y la Revolución. Cuba, 2017.

15. Pérez Campaña, Marisol. Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba, 2005.
16. PILoT, Métrica y Control en la Cadena de Suministro. Cuadro de Mando Integral, 2006.
17. Rodríguez Echevarría, Gustavo y Dotres Llera, Lissette. Implementación del Cuadro de Mando Integral en el CIGET Pinar del Río. Congreso Internacional de Información INFO 2016.
18. Vicuña López, Marco. Implementación de un plan estratégico y configuración de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en CAZHUMA TOURS CIA. LTDA. Tesis en opción al título de Máster en Administración de empresas. Ecuador, 2013.