

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU PAPEL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

THE BALANCED SCORECARD AND ITS ROLE FOR BUSINESS MANAGEMENT

Karina Rizo Martí

Empresa Artex, Cuba

karina_rizo@scsc.artex.cu

<https://orcid.org/0000-0001-6733-4337>

Norma Hernández Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-2086-2236>

Universidad de Oriente, Cuba

norma.hr@nauta.cu

Resumen

En el presente trabajo investigativo se abordan aspectos teóricos relacionados con el control de gestión y el Cuadro de Mando Integral, como herramienta para ello, que permiten realizar una evaluación de su importancia para la empresa actual. Su objetivo es dar a conocer que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento útil para la gestión de las empresas en el corto y largo plazos, pues tiene en cuenta los aspectos prospectivos y retrospectivos, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

Palabras claves: Control, comercialización, control de gestión, indicadores.

Abstract

The present investigative work deals with theoretical aspects related to management control and the Balanced Scorecard, as a tool for this, which allow an evaluation of its importance for the current company. Its objective is to publicize that the Balanced Scorecard is a useful instrument for the management of companies in the short and long term, since it takes into account prospective and retrospective aspects, configuring a much more complete and effective global point of view. Its function is to combine a series of elements to provide an overview and offer solutions in each case.

Key words: Control, commercialization, management control, indicators.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

INTRODUCCIÓN

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto a la necesidad de responder de forma adecuada a la constante incertidumbre que las organizaciones han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a gestión empresarial se refiere, de modo tal que permita satisfacer los requerimientos de los clientes y la implantación de modelos modernos y dinámicos, que no solo revelen la necesidad del cambio, sino también como efectuar éste de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas.

Para las empresas cubanas, esta situación ha significado la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades. Una de las herramientas que surgen en este nuevo siglo capaz de lograr sinergia entre los objetivos y la misión de las empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), metodología de gestión que facilita la implementación de la estrategia de una forma eficiente y proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Tobar, Solís y Campi, 2018), a partir de la integración de un conjunto de medidas financieras y no financieras (Quesado, Guzman y Rodríguez, 2012) organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Procesos internos, Clientes y Formación y crecimiento que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de las mismas (Carvajal, Velázquez y Almeida, 2018) (Ortiz, Pérez y Velázquez, 2014; Parra, 2018).

Con base en los análisis realizados por los principales autores revisados se infiere que las empresas para mantener su estabilidad económica y comercial no pueden centrarse solamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben ser capaces de crear las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto suponga una merma de sus beneficios actuales. De ahí que en los últimos años se utilice una nueva herramienta que permite monitorear de forma continua las variables que son factores críticos de éxito (López, 2013), además, puede revolucionar el control de la gestión.

1. Generalidades del control de gestión empresarial

Las empresas además de conocer su entorno, deben predecirlo, adaptarse a él y tratar de propiciar que los cambios sean basados en dicha intuición. Debido a esto ha sucedido una evolución creciente en los sistemas de dirección y la gestión se centra en variables como la calidad, la innovación y los servicios, la gestión de la información, la dirección estratégica, los recursos humanos, la capacidad de liderazgo, destacándose en los años más recientes en autores como Sullá (1999) y Rodríguez (2017); el valor de los productos y servicios ofer-

tados como piedra angular en el desarrollo de la competitividad de cualquier empresa.

Como parte del sistema de Dirección, el Control de Gestión (CG) brinda a los gerentes las herramientas que realmente necesitan para el análisis y evaluación del desempeño organizacional en el cumplimiento de las estrategias trazadas, constituyendo este un factor que distingue a las empresas (Sullá, 1999; Rodríguez, 2017).

Un aspecto característico del Control de Gestión en la concepción moderna, es que se apoya fuertemente en la información económico financiera de la empresa, pero no se limita a esta solamente, sino que se nutre de otras fuentes de información, como las referidas a la calidad total, la comercialización, la gestión de recursos humanos, entre otras, para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa.

Según (Herrera, Velázquez, Alpízar y Pérez-Campaña, 2019) es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia con las exigencias del entorno.

Por su parte, Leaby (2000) plantea que el Control de Gestión es un sistema de indicadores estratégico de la empresa que permiten la evaluación, comunicación y toma de acciones correctoras de los resultados estratégicos.

Para (Norton, & Kaplan, 2001) es el proceso mediante el cual se garantiza el despliegue de la estrategia, mediante la participación activa de directivos y trabajadores.

A partir de estas reflexiones la autora considera el CG como el proceso mediante el cual los directivos con la participación de sus colaboradores toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno. Sin embargo, se puede concretar otros fines más específicos como son los siguientes:

- Informar: comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: la consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: el impulso y la ayuda a todo responsable son de vital importancia para la consecución de los objetivos.

2. Herramientas del Control de Gestión

El control de gestión ha evolucionado con el tiempo, a medida que la problemática organizacional plantea nuevas necesidades. Asimismo, también

deberían hacerlo las herramientas empleadas para la toma de decisiones; sin embargo, aún predominan los criterios puramente económicos y el manejo aislado de la información generada en las áreas funcionales de la empresa. De ahí que la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control y la importancia de los elementos no formales y del entorno se hagan cada vez más evidentes para las empresas.

Ciertamente, los mayores problemas que presentan las empresas cubanas radican en la falta de instrumentos que permitan evaluar constantemente las posibles desviaciones y la falta de integración entre ellos.

Las herramientas utilizadas por el control de gestión para la toma de decisiones son numerosas y variadas, así como los autores que las abordan. Estos instrumentos van desde lo tradicional hasta las herramientas más modernas que abarcan estudios y análisis desde el proveedor hasta la satisfacción de los clientes. Entre los que podemos mencionar: el plan a corto plazo, la contabilidad de costos, los cuadros de control financieros, estos basan su función en el cálculo y análisis de los indicadores financieros obtenidos del balance y el estado de resultados, información con retraso en el tiempo lo que lleva a concluir que su control es posterior y no brinda información del estado futuro de la empresa. Las mismas están orientadas hacia el control económico financiero, y no se aprecia el nivel de integración que exige el entorno empresarial actual. Para esto se hace necesario el desarrollo de instrumentos equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros, sino que doten a los directivos de la información necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de la empresa, mediante el desarrollo de instrumentos integrales de información y control y dentro de ellos está el Cuadro de Mando Integral (CMI) como máximo exponente del Control de Gestión en la actualidad por permitirle a la dirección contar con la información “oportuna, relevante y puntual” para la toma de decisiones.

3. Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión

Los factores críticos de éxito son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien. A partir de este concepto es necesario recordar que la misión de una empresa se logra con el cumplimiento de sus objetivos y éstos con el cumplimiento de metas, y éstas a su vez, se logran con el cumplimiento de los factores críticos de éxito (FCE), los cuales examinan y controlan los procesos de la empresa y facilitan informaciones para conocer su rendimiento, a partir de las cuales se toman las decisiones claves de la empresa.

Es por esta razón que durante la década de los setenta se comenzó a cuestionar la utilidad de la contabilidad tradicional basada en aspectos contables y financieros y surgió la incógnita de cómo integrar los FCE con estos indica-

dores financieros, ya que el mercado cambiante y tenso de la época exigía que las empresas invirtieran en investigación, desarrollo de nuevos productos, comercialización y mercadeo con nuevos métodos y los FCE contenían temas novedosos como eran la satisfacción del cliente, la innovación en productos, la buena calidad y la oportunidad de información.

De estos problemas planteados nace entonces la necesidad de crear un método nuevo de control de la gestión empresarial que permita resumir lo que ocurre en una empresa para evaluar su evolución y tomar decisiones oportunas.

Surge entonces en la Universidad de Harvard en el año 1992, el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan y el Consultor empresarial David Norton, Director General de Nolan Norton. Esta es la traducción al español que se le da a “Balanced Scorecard,” sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia y del Desempeño.

En la trayectoria de surgimiento y evolución del CMI como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas:

- Primera etapa: se centra en la medición del desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance.
- Segunda etapa: el CMI trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores.
- Tercera etapa: se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos.
- Cuarta etapa: hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de CMI y es la etapa que se aplica en la actualidad. Se incorporan perspectivas adicionales que tienen que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Eco-Eficiencia y con los proveedores.

4. Conceptualización del Cuadro de Mando Integral. Objetivos

Para Howard Rohm (2012) del Balanced Scorecard Institute de Estados Unidos, el CMI es “un 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, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los procesos a todo el personal.”

Martínez Rivadeneira (2001) plantea que el Cuadro de Mando Integral es “una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual

y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto”.

Para Kaplan y Norton (1992) padres del CMI, es “un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia”.

A partir de estos conceptos, la autora considera el CMI es la combinación de las razones financieras y no financieras que permiten adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En esta investigación se considera como la definición más completa la de Kaplan y Norton.

Esta herramienta no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores empleados hasta el momento, sino que les da mayor coherencia y orden jerárquico, con el árbol de indicadores y el modelo de relaciones causa-efecto (Ortiz-Pérez, Pérez-Campaña y Velázquez-Zaldívar 2014). De hecho, su originalidad no radica, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues a principios del siglo XX los tableros de control lo estudiaban, lo novedoso es el modo de seleccionar, determinar e interrelacionar los indicadores.

Es por eso que su objetivo principal 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 FCE, derivados de la estrategia, y lo haga, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman (Kaplan y Norton, 2001).

El principal sentido es establecer la red de indicadores que mejor puedan reflejar el valor real de la organización, incluyendo el de su capital intelectual y que permita la toma de decisiones empresariales basadas en criterios más integrales que los financieros y contables. El objetivo del cuadro de mando integral es cambiar la manera en que se mide y maneja un negocio.

En síntesis, el CMI es un sistema de gestión estratégica, que consiste en: Formular una estrategia consistente y transparente, comunicar la estrategia a través de la organización, coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales, conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria, identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas, oportunas y aumentar la retroalimentación y formación estratégica. (Kaplan y Norton, 1996)

Según Kaplan y Norton (2001), un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de medidas de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la

actuación (indicadores de previsión) de la estrategia empresarial. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma de conseguir los resultados, ni proporcionan una alarma puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. La información real actual, acompañada de datos documentales del pasado, es la más útil para estimar las tendencias del futuro.

5. Características y beneficios del Cuadro de Mando Integral

- **Integral:** Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
- **Balanceda:** Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
- **Estratégica:** Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
- **Simple:** La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
- **Concreto:** Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
- **Causal:** El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.
- **Funciones:** De forma general, el Cuadro de Mando Integral cumple las siguientes funciones dentro del Control de Gestión según Machado Noa, García y Castellanos (2003):
 - Comunicar y explicar el papel de cada uno de los trabajadores de la empresa, lo que favorece la coordinación de esfuerzos.
 - Permitir el seguimiento de las actividades mediante la utilización de los indicadores del CMI, por lo que se convierte en un instrumento de control.
 - Distinguir los casos en los que se requieren simples ajustes en las actividades de aquellos en los que es necesario cambiar de modelo de negocio e incluso de estrategia.

Es un instrumento potente e innovador para la planificación y control de gestión, que determina los Factores Clave de Éxito en la organización y las relaciones causa efecto entre indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, clarificando cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Es una herramienta altamente flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

6. Importancia del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) recoge la idea de utilizar indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten el monitoreo de la estrategia de una empresa, como aspecto novedoso tiene la forma en la que se seleccionan los indicadores, al permitirle ampliarlos hasta alcanzar la empresa en su conjunto; donde la satisfacción al cliente, las innovaciones tienen tanta importancia como los resultados económicos de la organización y por exceder el tradicional marco económico financiero (Machado Noa, García y Castellanos 2003).

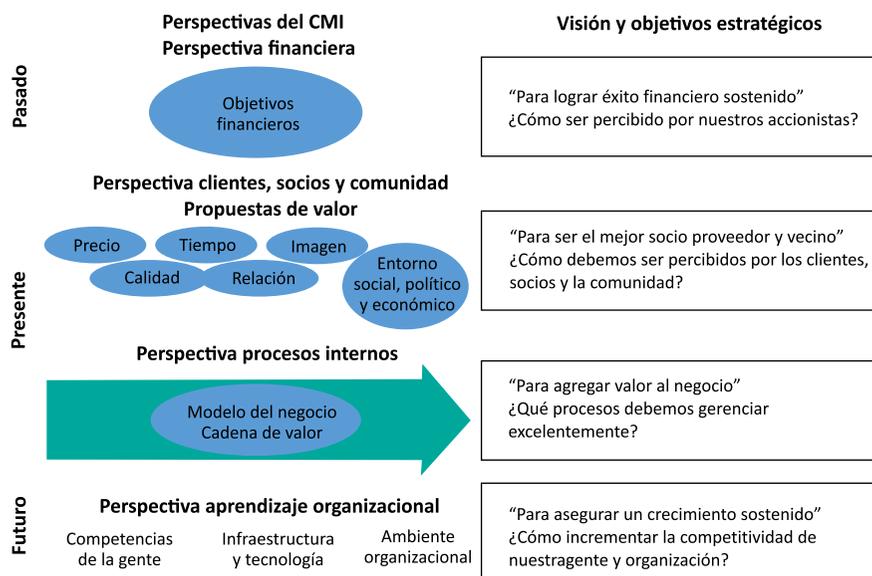
Es fácilmente adaptable y flexible a las condiciones propias de cada organización, ya que no está expresado en ningún lugar de manera única.

Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de su actividad, y muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

7. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite adoptar una visión global de la empresa y reconoce que la finalidad de la actividad empresarial; conseguir beneficios es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, preparación y desarrollo del personal (Fig. 1).

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables y acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, en ingresos de explotación, rendimiento de capital, o según un término más reciente; valor añadido económico, medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la empresa. En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la empresa. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado. El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega. La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. Quizás éste sea el punto más difícil de entender en nuestras empresas de hoy.



Fuente: Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*, McGraw Hill, 3ra Edición, México, p. 135.

Fig. 1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Su objetivo es obtener utilidades, de ahí que se deban analizar los indicadores que inciden en la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva se puede utilizar como medida de control para la valoración de las medidas tomadas en la consecución y el buen funcionamiento de la estrategia.

Esta responde a la pregunta: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Perspectiva Cliente

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas. Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más lo satisfacen.

La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. Kaplan y Norton (2006a) plantean cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización.

Sin el estudio de los segmentos del mercado a los que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que su éxito proviene del aumento de las ventas, efecto que se logra con la repitencia de los clientes por la preferencia de las ofertas que la empresa brinda.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Cómo nos ven los clientes?

Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan satisfacer y retener a los clientes. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos claves a través de la cadena de valor.

Se les recomienda a las empresas que definan una completa cadena de valor de los procesos internos (Fig. 2) que se inicia en el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y los futuros, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes y culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes (Kaplan y Norton, 1997).

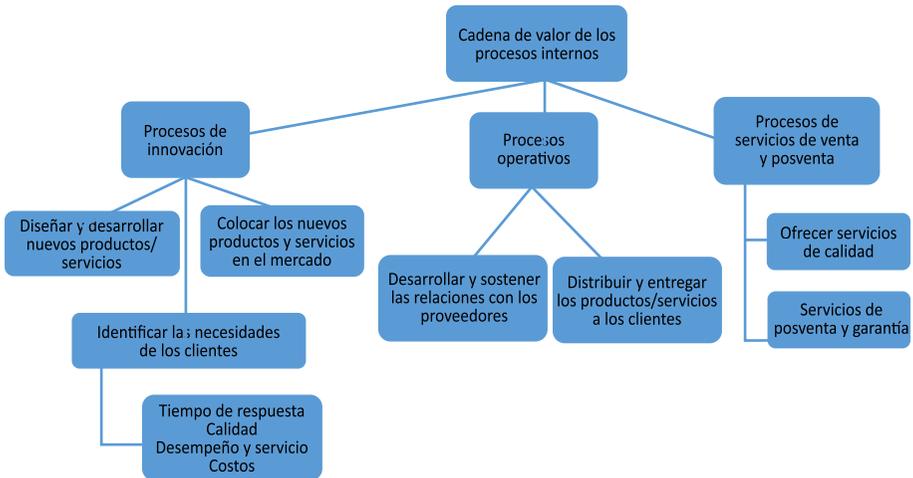
Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿En qué debemos sobresalir?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: las inversiones en las mejoras y el desarrollo del capital humano de la empresa.

Esta es el rector impulsor de las anteriores perspectivas y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee para desarrollar sus productos/servicios. Incluye además la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Es aquí donde los indicadores de medición de los empleados establecerán

su nivel de satisfacción, retención y productividad. Se sabe que un empleado satisfecho es una condición previa para aumentar la productividad de la empresa, la rapidez de reacción y la calidad y servicio al cliente. Esto implica el desarrollo de los capitales: humano, de la información y organizacional.



Fuente: Adaptado de Kaplan, N. (1992). *Model Balanced Business Scorecard* (CMI).

Fig. 2. Cadena de valor de los procesos internos, basado en Kaplan y Norton, 1992.

Capital humano

Kaplan y Norton (2000) perfilaron la siguiente estrategia multipaso para mejorarlo:

- Identificar las familias de trabajo estratégico.
- Desarrollar el perfil de competencia.
- Determinar la preparación del capital humano.
- Formular un plan para mejorar el capital humano.
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

Capital de la información

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: esto implica el cambio en la naturaleza de la información.

Capital organizacional

- Cultura: Esto describe la percepción de la organización de su misión, objetivos y políticas.

- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento: vinculando recompensas al desempeño
- Trabajo en equipo: un sistema global de gestión del conocimiento.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

En pocas palabras, estas cuatro perspectivas permiten a la organización medir su capacidad para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta solo se logra mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos, lo que requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar, mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto.

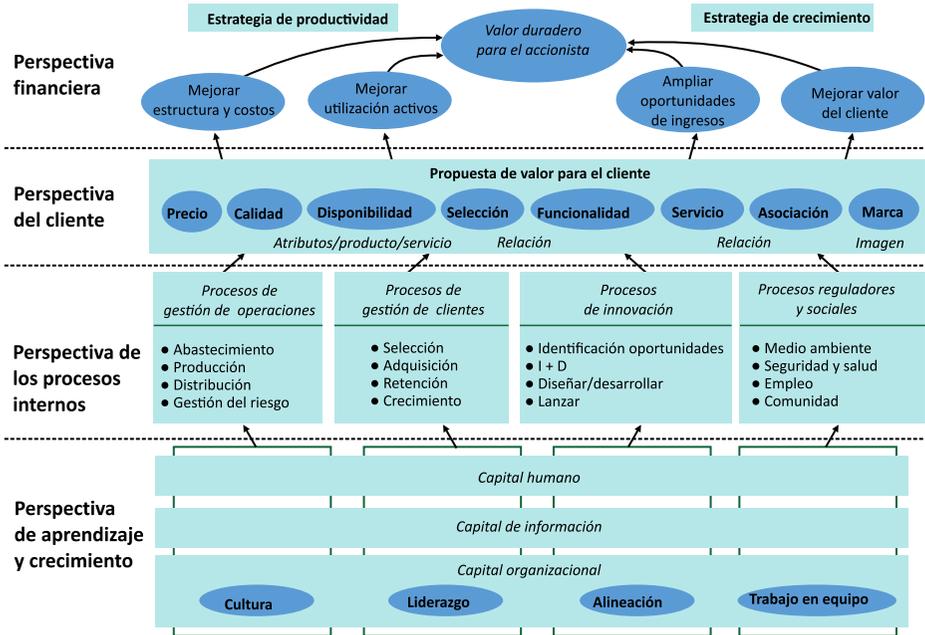
El mapa estratégico (Fig. 3) permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, y ejecutarla con éxito a toda nuestra organización. Además, refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que los objetivos trazados en lo financiero constituirán el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa —lógicamente— por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

Con lo anteriormente expuesto se puede observar que existe una secuencia importante entre las perspectivas. Para una organización que busca incrementar la utilidad económica, la secuencia es: Obtener utilidad (Financiera), satisfaciendo las necesidades de los clientes (Cliente), a través de la capacidad de obtener valor (Proceso interno), mediante la disponibilidad del conocimiento y las herramientas requeridas para ello (Crecimiento y aprendizaje).

Como se aprecia el CMI es una herramienta de gestión estratégica que permite potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa, por lo que algunas organizaciones cubanas han incursionado exitosamente en la implementación del mismo, pues en nuestra

sociedad se busca la competitividad de las empresas a través de la creación de bienes y servicios para la satisfacción siempre creciente de la sociedad cubana; y este proceso hace que el CMI sea un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a nuestras organizaciones a un nuevo estadio.



Fuente: Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles de Robert S. Kaplan y David P Norton, Editora Gestión 2000, Barcelona, 2001. Pág. 39.

Fig. 3. Mapa estratégico genérico.

CONCLUSIONES

1. Se pudo constatar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos, los cuales a su vez se subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo un número determinado de perspectivas.
2. Cada perspectiva aporta KPIs relacionados con ellas y entre estas deben existir relaciones entre los indicadores porque debe ser un elemento de la cadena de relación causa – efecto definida por la empresa.
3. La determinación del CMI y su utilización sistemática contribuye a que la administración fije su atención en los indicadores vitales para el desarrollo de la organización y a que defina acciones para contribuir a la mejoría de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carvajal, G. V., Velásquez, M. L. y Almeida, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*, Editorial Mar Abierto, Ecuador.
- Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*, McGraw Hill, 3ra Edición, México, p. 135.
- Herrera, L. R., Velázquez Zaldívar, R., Alpízar Santana, M. I. y Pérez Campaña, M. (2019). Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38, 2.
- Kaplan, N. (1992a). Model Balanced Business Scorecard (CMI). Disponible en: <http://ascanio.blogspot.com/2007/05/balanced-business-scorecard.htm> [citado 18 enero de 2008], 13/01/2020.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992b). The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Enero/Febrero. Massachusetts, EEUU.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1997). The Balance Scorecard, *Gestión 2000*, Barcelona, Spain.
- Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*, (1), 190-198.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2006a). Cómo implementar una nueva estrategia sin trastornar su organización. *Harvard Deusto Business Review*, 145, 24-36.
- Kaplan, R; D, Norton (2006b). *Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
- Leaby, T (2000). All the rithg moves. *Business Finance Review*, Abril, pp. 26-32.
- López, E.J.C.G (2013). El Cuadro de mando integral. *Revista Vinculando*. Disponible en: <https://vinculando.org/articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html>, 14/01/2020
- Machado Noa, N. O. Y. L. A., García Fleites, A. O. y Castellanos Castillo, J. R. (2003). El cuadro de mando integral, como medida de desempeño estratégico. *Centro Coordinador Estudios de Dirección*, Vol. 5.
- Martínez Rivadeneira, R. (2001). Trabajo en el VII Congreso Nacional de Control interno en las entidades del Estado. Ponencia, La Habana Cuba: Consejo de Estado, p. 12.
- Ortiz-Pérez, A., Pérez-Campaña, M. y Velázquez-Zaldívar, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343.

- Parra Reyes, Y. (2018). Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel brisas guardalavaca. Tesis de diploma, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.
- Quesado, P. R., Guzman, B. A. y Rodríguez, L. L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de PYMES portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y mediana Empresa*, 1(4), 90-128.
- Rodríguez Armas, L. (2017). Procedimiento de control de gestión a partir del cuadro de mando integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní. Tesis Doctoral, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara.
- Rohm, H. (2012). A Balancing Act. *Performe Magazine*, 2, 2.
- Sullá, E. (1999). Control de gestión. *Material de Estudio Licenciatura & MBA*, Barcelona.
- Tobar Litardo, J. E., Solís Sierra, M. N. y Campi Mayorga, I. I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 325-332.

CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

KARINA RIZO MARTÍ. Diseño de la investigación, análisis de los fundamentos teóricos y redacción del artículo.

NORMA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ. Revisión crítica del artículo y aprobación de la versión final.