



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
(CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO  
(HOTELTUR 2019)**

**Título**

**El cuadro de mando integral: implantación en complejos hoteleros**

*Title*

*The balanced scorecard: implementation in hotel complexes*

**Laidis Rosa Pérez Guillén<sup>1</sup>, Carlos Cristóbal Martínez Martínez<sup>2</sup>**

**Resumen**

En la actualidad la aplicación del Control de Gestión, es imprescindible para la dirección y gestión de las empresas hoteleras, sin embargo, se ha podido constatar que existen deficiencias en su implementación, las cuales vienen dadas en su gran mayoría porque se adolece de indicadores de resultados y guías de proceso para el control de las estrategias, predominando el análisis del cumplimiento del presupuesto e indicadores económicos financieros a corto plazo que traducen la estrategia del complejo hotelero a metas operativas. Por tal razón, se limita la perspectiva a largo plazo de la estrategia empresarial y no se trabaja en el desarrollo y reforzamiento de las ventajas competitivas del complejo hotelero, careciendo de un enfoque integrador que propicie el cambio hacia altos niveles de competitividad, de ahí que se necesiten nuevas herramientas para alinear al complejo hotelero con su estrategia empresarial lo que pone de manifiesto la necesidad de nuevos instrumentos de control de gestión que contribuyan a alcanzar esas medidas integrales y polifacéticas dentro de los complejos hoteleros, los cuales deben sobrepasar las barreras del marco económico financiero para integrarse a la gestión hotelera actual. La aplicación del **Cuadro de Mando Integral** (CMI) puede contribuir a la solución a

---

<sup>1</sup> Lic. Laidis Rosa Pérez Guillén. Hotel La Granjita, Cuba, [maitre@granjita.vcl.tur.cu](mailto:maitre@granjita.vcl.tur.cu)

<sup>2</sup> Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. [cristobalc@uclv.edu.cu](mailto:cristobalc@uclv.edu.cu)



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



esta problemática en los complejos hoteleros. Por tal razón en el presente trabajo, se analizan las características del CMI como medida del desempeño estratégico en complejos hoteleros. Por tal razón en el presente trabajo, se analizan las características del CMI como medida del desempeño estratégico en complejos hoteleros.

**Palabras Clave:** Control de Gestión; Hotelería; Complejos hoteleros;

**Abstract**

*At present the application of Management Control is essential for the management and management of hotel companies, however, it has been found that there are deficiencies in its implementation, which are mostly given because it suffers from indicators of results and process guides for the control of the strategies, predominantly the analysis of budget compliance and short-term financial economic indicators that translate the strategy of the hotel complex to operational goals. For this reason, the long-term perspective of the business strategy is limited and there is no work in the development and strengthening of the competitive advantages of the hotel complex, lacking an integrating approach that promotes change towards high levels of competitiveness, hence new tools are needed to align the hotel complex with its business strategy, which highlights the need for new management control instruments that contribute to achieving these comprehensive and multifaceted measures within the hotel complexes, which must overcome the barriers of the framework economic development to be integrated into the current hotel management. The application of the Balanced Scorecard (CMI) can contribute to the solution to this problem in the hotel complexes. For this reason, in the present work, the characteristics of the CMI are analyzed as a measure of strategic performance in hotel complexes. For this reason, in the present work, the characteristics of the CMI are analyzed as a measure of strategic performance in hotel complexes.*

**Keywords:** Management control; Hospitality; Hotel complexes;

**Eje Temático II. Turismo y Gestión**

**1. Introducción**

Durante mucho tiempo la industria hotelera ha continuado constante en su accionar. Desde la manera en que se proponen sus servicios hasta el modo en que se atienden las necesidades de los clientes se mantienen con la premisa de "superar las expectativas de



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



los clientes". Sin embargo, no es frecuente que se desarrollen las herramientas que permitan adaptarse y prever los cambios que hay que enfrentar. Dentro del entorno económico actual y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, las empresas hoteleras se ven en la obligación de mejorar sus procesos día a día para afianzar su competitividad, satisfaciendo de la mejor forma a los clientes con sus productos y servicios, y además hacer un uso más eficiente de los recursos. Para alcanzar tal objetivo se deben asumir Sistemas de dirección y gestión empresarial más flexibles, que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno y de implicar a los trabajadores con los principales objetivos y estrategias del hotel o complejo hotelero. Sin embargo, los actuales sistemas informativos, contables y de gestión no muestran de una forma dinámica las interrelaciones con la información cualitativa, y por tanto, no responden a las nuevas exigencias que de ellos se esperan. Unido a esto; el grado de implicación del personal en la gestión y obtención de los resultados ha mermado; al no ser consideradas sus nuevas funciones dentro del marco de evaluación del desempeño organizacional. Una respuesta a esto en los complejos hoteleros puede ser la aplicación del "Cuadro de mando integral" (CMI), conocido también como "Tablero de mando" y "Balanced Scorecard", aplicado a través de distintas perspectivas. El CMI permite introducir cuatro formas de procesos de dirección nuevos que, separadamente y en combinación, contribuyan a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones estratégicas a corto plazo (Kaplan y Norton, 1992). Adoptar los conceptos del CMI puede proporcionar claridad, consenso e integralidad en el negocio y dar la posibilidad de centrarse en forma eficaz en el perfeccionamiento deseado para el desempeño. Es por ello que este trabajo es el inicio para determinar un procedimiento para aplicar el CMI en complejos hoteleros integrados por pequeños y medianos hoteles de diferentes marcas y categorías.

## **DESARROLLO**

El desarrollo de instrumentos equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros de la organización, sino que cubran las expectativas de información polifacética e interrelacionada que necesitan los directivos para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de los complejos hoteleros, es una necesidad imperiosa en el sistema empresarial actual, el Cuadro de Mando Integral



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



(CMI) como exponente del Control de Gestión en la actualidad, puede ser la respuesta a esta limitación. El CMI es una metodología flexible y aplicable a todo tipo de organizaciones, todas aquellas que busquen la excelencia, deseen construir ventajas competitivas, requieran mejorar el desempeño y rentabilidad además de incrementar el valor de la empresa, pueden implantar el CMI para lo cual simplemente requieren de la decisión y el respaldo incondicional de la alta dirección de lo cual no está excluida por supuesto la hotelería. La clave del éxito en la implantación de un CMI, no está en la consecución de determinados resultados en algunas de las variables definidas, sino en el equilibrio óptimo entre los resultados de dichas variables.

Al comienzo de la década de los noventa, del pasado siglo, el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio para tratar de resolver los problemas planteados en las investigaciones sobre control de gestión y buscar una solución acorde con el entorno empresarial. Todos coincidían en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa y que era necesario incorporar nuevos conceptos. Durante un año y con la participación de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las empresas. David Norton fue el líder del proyecto y Robert Kaplan trabajó como asesor académico. En 1992, Robert S. Kaplan y David P. Norton señalaron las limitaciones de los parámetros financieros para evaluar la performance de las empresas, y crearon una nueva herramienta —el Balanced Scorecard o Tablero de Control de Gestión—, que contemplaba factores tales como la calidad y la satisfacción del cliente. El enfoque desató una revolución en los modelos de management y transformó los sistemas de medición en sistemas para administrar el cambio. Hoy, cuando ha pasado más de dos décadas, el Tablero de Control de Gestión es el sello distintivo de las empresas bien conducidas. En América del Norte, lo utilizan más del 50 por ciento de las compañías incluidas entre las Fortune 1000; en Europa, ese porcentaje es inferior. Kaplan y Norton (2000), analizan el impacto de esta herramienta, describen y definen a las organizaciones que la implementaron, y explican cuáles son, a su criterio, las principales ventajas. Estos autores llegaron a la conclusión de que el **Cuadro de Mando Integral** (Balanced Scorecard) constituye “La medición de los resultados en la empresa del futuro” pues los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



dependen primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se están volviendo obsoletos.

Para Kaplan y Norton (2000), el CMI es más que un sistema de medición táctica u operativo..."busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia" sirve para "comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos" así como "planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas" dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica. Esta metodología permite implementar la **Planificación Estratégica** Organizacional a través de un conjunto de Objetivos Estratégicos, es decir; facilita una estructura para convertir la estrategia en acción. Para otros autores, el CMI o Tablero de Comando es una herramienta gerencial desarrollada por los académicos Kaplan y Norton que consiste en organizar, estructurar y controlar la ejecución de la estrategia en cualquier tipo de organización, señalan que la aplicación del CMI no está dada solamente por la presencia o el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos en la empresa, sino lo que realmente define a este instrumento es que logra traducir la estrategia en un conjunto de indicadores que conllevan al logro exitoso de la misma. De forma general, el CMI cumple funciones dentro del Control de Gestión según (Noa, 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 cuadro de mando, 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.

A los efectos de esta investigación, resultan útiles los estudios desarrollados por Kaplan (1997, 1999, 2001); Dávila (1999); Rosanas (1999); Wegmann (2001); Arellano (1999) que enfocan al Cuadro de Mando Integral desde una óptica de equilibrio en la empresa, que incluya las cuatro perspectivas siguientes:



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- La financiera: que incluye las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado.
- La del cliente: que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos.
- La del proceso interno: se reconoce como la que identifica a los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la empresa debe ser excelente para que la estrategia de la misma tenga éxito.
- La de aprendizaje y crecimiento: se relaciona con la infraestructura, personas, sistemas y procedimientos que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo interconectados unos con otros para favorecer la correcta medida del desempeño de la organización.

Algunos de los beneficios que las Organizaciones obtendrán por la implementación del CMI son:

- Maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Todos los funcionarios saben qué resultados se esperan de cada uno de ellos y cómo dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Contar con información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control. Alinear a todos los funcionarios con la filosofía organizacional.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas y controlar la productividad de todas las áreas de la organización.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Por ser los complejos hoteleros empresas de servicios, puede resultar más receptivos a la aplicación de los sistemas de control de gestión y en especial al CMI. Para la prestación del servicio es imprescindible la presencia humana, lo cual evidencia la necesidad de una adecuada gestión del personal que permita controlar adecuadamente las actividades que realizan los empleados de los diferentes departamentos y el tiempo que emplean en la realización de cada una de las tareas, cuestión esta que es posible sin mucho esfuerzo debido a la implantación y desarrollo de los sistemas automatizados para el control de la gestión del hotel. Para González (2006), las actividades fundamentales de una empresa hotelera residen en el capital humano, ya que es el personal el verdadero poseedor del conocimiento y el conocimiento es lo que nos diferencia de nuestros competidores.

Para desarrollar el sistema del CMI se requiere que las entidades hayan desarrollado un Sistema Gerencial Estratégico. El Sistema Gerencial Estratégico es un enfoque metodológico desarrollado por CAPITAL MANAGEMENT SOLUTIONS, que busca el óptimo desarrollo e implementación de la "Estrategia Empresarial", partiendo del hecho de que la mayoría de las organizaciones desarrollan un proceso de Planeación Estratégica, y éste se reduce a un simple marco teórico; nuestra propuesta presenta un sistema especializado que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara a través de una estructuración y evaluación estratégica en busca de resultados tangibles. La estructuración estratégica permite desarrollar una estructura lógica de objetivos estratégicos claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos en función de las necesidades organizacionales, la evaluación estratégica permite establecer oportunamente los aspectos que necesitan refuerzos o modificación a fin de lograr resultados esperados.

A partir del estudio realizado se ha podido constatar que, algunas cadenas sí disponen de un CMI y mapa estratégico, poseen una estrategia definida y una visión de futuro. Los altos directivos han diseñado ésta y tienen claro hacia dónde se debe dirigir la compañía. Pero el problema viene en la parte más difícil, la implantación. En el análisis de los autores se plantea que se ha creado un CMI y llenado de indicadores. A priori todo es muy coherente y podrán gestionar todos los objetivos, analizando, midiendo y corrigiendo. Ahora bien, después de haber informado a los directivos de los hoteles sobre estos, corren el riesgo de perderse en la nada. Un hotel no es la gestión exclusiva del



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



equipo directivo y jefes de departamento, o en algunos casos de la central. Como cualquier otra compañía de servicios, la diferencia de un hotel a otro la marca la capacidad de liderazgo de su personal base y jefes de departamento. La estrategia y decisión sobre ésta debe ser atribuida y reservada por el equipo de alta dirección, sin embargo nos sorprendería ver que si disponemos de ese liderazgo localizado en el personal y jefes, y les hiciéramos partícipes, esta podría ser más realista y lo que es mejor, ganar el compromiso y motivación del personal para hacerla más eficaz. En opinión de Kaplan y Norton, (2001), no basta con tener una buena estrategia, sino que lo más importante es gestionarla bien, ni con poseer indicadores para medir la gestión, sino que estos tienen que estar relacionados entre sí y establecerse una relación causa – efecto entre ellos. Estudios empíricos han demostrado que en la hotelería cubana, se diseñan estrategias, pero estas presentan insuficiencias en su implementación, producto de la no existencia de indicadores polifacéticos que respondan a la misma, utilizándose mayormente indicadores orientados por el nivel superior, sin evaluar la objetividad de estos en las condiciones particulares de la gestión de cada hotel; duplicidad de información que ocasiona sobrecarga, y presencia de información no significativa para la toma de decisiones y un marcado carácter retroactivo en los análisis de resultados, orientado en departamentos y no en factores y procesos clave, que contribuyen al logro de la visión planteada; comprobándose mediante investigaciones que no existe una herramienta que facilite la implementación y control de la estrategia prevista, ni tampoco una metodología para implantar esa herramienta (Prieto,2006).

A continuación se realiza un análisis de las metodologías revisadas para la implementación del CMI:

Haciendo un estudio y análisis de diversas metodologías para el CMI y sus fases de implementación, se puede constatar que: La metodología planteada por Kaplan y Norton (1999) es el modelo más difundido, este pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). La metodología planteada para su implantación consta de cuatro fases que van desde la elección de la unidad estratégica de negocios y sus vínculos con la empresa, construyendo el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionando y





**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



diseñando los indicadores y culminando con la construcción de un plan de implementación.

La mayoría de las metodologías estudiadas coinciden con el modelo de Kaplan y Norton en la cantidad de perspectivas a partir de las cuales se mide la actividad de la empresa pero en vez de utilizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento utiliza la perspectiva de recursos humanos en un contexto asociado a la cultura empresarial; consta de seis fases; parte de la formulación de la estrategia como patrón de respuesta de la organización a su entorno, sigue con la identificación de los factores clave del éxito, la selección de indicadores de ahí se formula el CMI, se determinan los objetivos para los indicadores y la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos, terminando con la comparación entre el presupuesto y la realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

Hay metodologías que parten del supuesto de que la empresa tiene definida una estrategia y consta también de seis fases, comenzando con la identificación de los factores clave, se establecen entonces los objetivos para esos factores críticos y se determinan las actividades clave, de ahí se identifican las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias, se selecciona y elige la tecnología y se termina con la determinación de las características de la información.

Otras metodologías de son similares a las anteriores en cuanto al principio básico de orientarse al cliente, pero hacen más énfasis que las demás en la orientación al diseño, en el papel del liderazgo y en la difusión y capacitación; estos autores coinciden en la metodología planteada en cuatro fases, partiendo de la orientación al diseño, la arquitectura del sistema de indicadores, la fase informática y culminan con la fase de utilización.

La metodología de Nogueira (2004) parte del supuesto de que la empresa haya ejecutado su ejercicio estratégico y su forma de implantación se describe partiendo de la orientación al diseño, a partir de aquí se define la arquitectura del sistema de indicadores, el sistema de información gerencial y se desarrolla un plan de implantación (Ver **Anexo**).

A partir de una revisión de las características de las metodologías estudiadas, se realizó un análisis comparado del que los autores consideran que aunque existan distintas metodologías y diversas formas de implementarlas, estas siguen una lógica similar.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



No obstante, las aplicaciones exactamente repetidas o “puras” no existen o no son posibles. Cada organización es única y puede desear su propio camino para construir un CMI. La eficacia de uno u otro procedimiento, requiere que se tenga en cuenta el tipo de organización, el sector al cual pertenece, sus características específicas y el contexto en el que se están desarrollando, tanto en lo referido a los aspectos exógenos como endógenos. Siendo vital la estrategia que se defina, para poder alinear la organización con esta.

#### **4. Conclusiones**

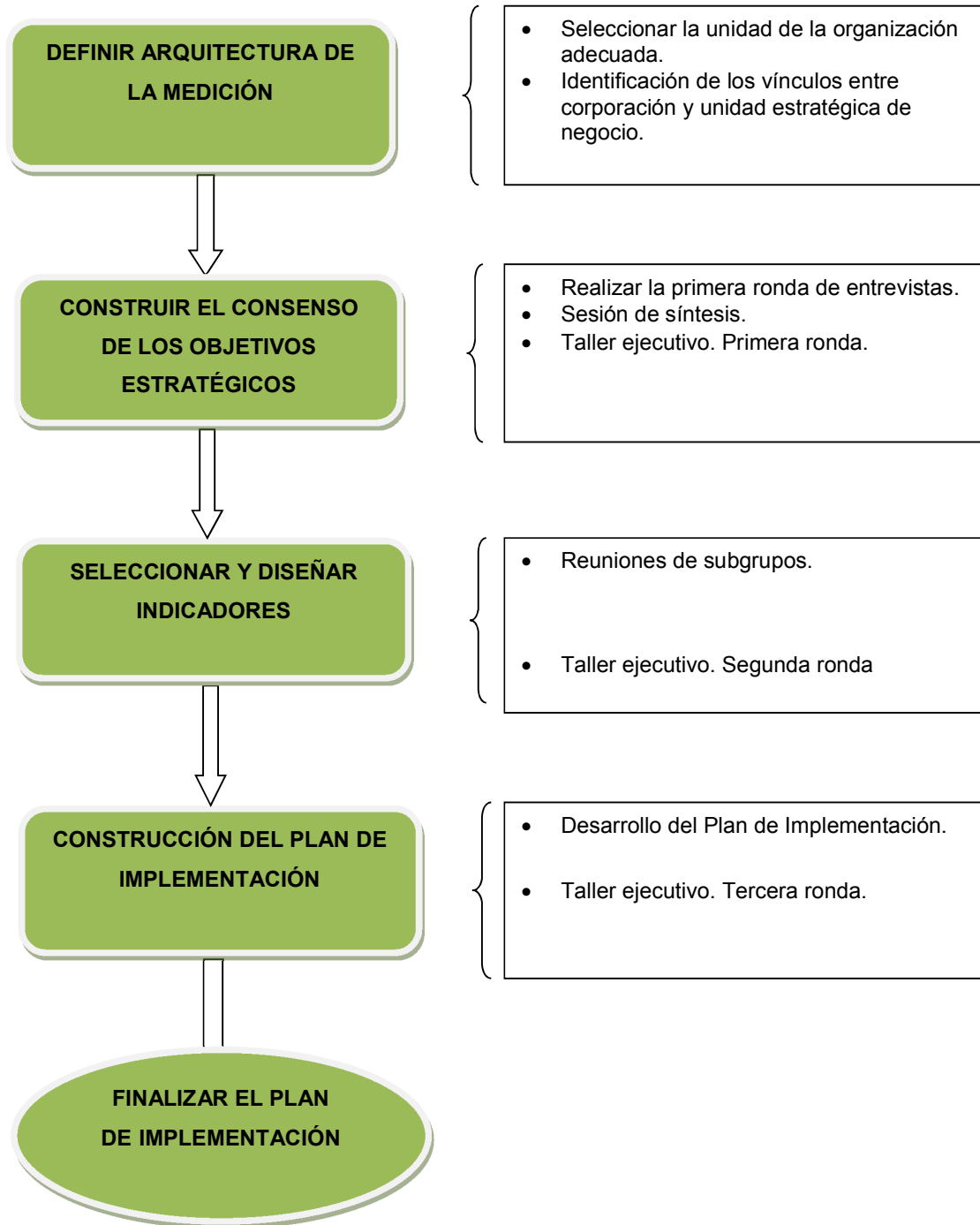
- El Cuadro de Mando integral es una herramienta de Control de Gestión que contribuye a alinear la organización con su estrategia y su aplicación puede contribuir a perfeccionar la dirección y gestión empresarial en los complejos hoteleros.
- El Cuadro de Mando integral debe estudiarse desde una óptica de equilibrio en el complejo hotelero que incluya las cuatro perspectivas: financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.
- El Cuadro de Mando Integral ha sido muy poco utilizado en la hotelería y específicamente en los complejos hoteleros en Cuba.

#### **5. Referencias bibliográficas**

- Kaplan, R y Norton, D (1997): Cuadro de Mando Integral. Editora Gestión 2000, España.
- Kaplan, R y Norton, D. (1982). *El Balanced Scorecard como un Sistema de Dirección Estratégica. Harvard Review*. Marzo. México.
- <http://www.pyme.com.mx/servicios.pyme/consultoriapyme.html>
- Kaplan, R. & Norton D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Evaluación de Resultados. *Harvard Deusto Business Review*.
- Kaplan, R. y Norton, D, P, (1992): “El *Balanced Scorecard* como un Sistema de Dirección Estratégica”. *Harvard Review*. Marzo. 1992. 16 p.
- Martinez, CC (2018) ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral? , Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.



Anexo: Metodología planteada por Kaplan & Norton (1999)



Anexo. Metodología planteada por Nogueira, Medina y Nogueira (2004)

