

Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización/ Balanced Scorecard Procedure for marketing management

Karina Rizo-Martí¹ karina_rizo@artex.scsc.cu <https://orcid.org/0000-0001-6733-4337>

Institución de la autora

¹ Sucursal Artex Santiago de Cuba

País: Cuba

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Resumen

El trabajo se desarrolla en una empresa de prestación de servicios y productos culturales, se propone un procedimiento que consta de fases y etapas estrechamente relacionadas. En la primera fase, se realiza el diagnóstico estratégico con el fin de obtener el banco de fuerzas actuantes del entorno. En la segunda, se determinan las variables claves para la entidad y a partir de ello se formulan los objetivos estratégicos que al relacionarlo con factores claves de éxito permiten el logro de ventajas organizacionales. En la tercera se diseña el Cuadro de Mando Integral, donde se identifica el sistema de indicadores caracterizado por elementos que permiten un mejor control. Los resultados de las fases anteriores se presentan en una última, en acciones de comunicación, implementación y control. Este trabajo, constituye una herramienta para el desempeño empresarial al ser una mejora en el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Cuadro de mando integral; Indicadores; Gestión comercial

Abstract

The work is carried out in a company that provides services and cultural products, a procedure is proposed that consists of closely related phases and stages. In the first phase, the strategic diagnosis is carried out in order to obtain the bank of forces acting in the environment. In the second, the key variables for the entity are determined and, based on this, the strategic objectives are formulated that, when related to key success factors, allow the achievement of organizational advantages. In the third, the Balanced Scorecard is designed, where the system of indicators characterized by elements that allow better control is identified. The results of the

previous phases are presented in the last one, in communication, implementation and control actions. This work constitutes a tool for business performance as it is an improvement in the decision-making process.

Keywords: Balanced scorecard; Indicators; Commercial management

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 la 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 significa la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades.

Una de las herramientas que surgen en este 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 adecuado para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Tobar, 2018), a partir de la integración de un conjunto de medidas financieras y no financieras (Quesado, 2012) organizadas 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, 2018; Ortiz-Pérez, 2014; Parra, 2018). Con base en los análisis realizados por los principales autores 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 con insistencia 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.

Esta investigación se desarrolla en la Sucursal Artex Santiago de Cuba, cuyo objeto social es la comercialización del producto cultural a través de la prestación de servicios, productos y

paquetes turísticos relacionados con la cultura, la que presenta limitaciones e insuficiencias en el desarrollo de su gestión comercial; tales como:

- No contar con un sistema de indicadores que garanticen el control de su actividad comercial para una eficiente toma de decisiones.
- Deficiente Sistema de Mercadotecnia
- No existe orientación al cliente.
- No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Baja disponibilidad de los productos que se comercializan.
- Fluctuación del personal calificado

Problema de investigación: En la Sucursal Artex S.A. Santiago de Cuba es insuficiente la planificación, medición y el control de su gestión comercial que permitan un mejoramiento de la misma.

Objetivo general: Diseñar un procedimiento de Cuadro de Mando Integral para mejorar el control de gestión en el proceso de comercialización de bienes y servicios culturales en la Sucursal Artex Santiago de Cuba.

Los principales resultados desde el punto de vista práctico se relacionan con el procedimiento como instrumento que facilitará la toma de decisiones de la organización y contribuirá a la planificación y control de la gestión de la misma.

Materiales y Métodos

Para el diseño y aplicación del procedimiento propuesto se utiliza el método histórico – lógico en el análisis de la bibliografía consultada con la finalidad de definir los fundamentos teóricos de la investigación, el método hipotético deductivo al plantear la hipótesis en base a los datos disponibles para luego llegar a la a una conclusión. Método análisis – síntesis al procesar la información obtenida de la bibliografía consultada, para la conformación del procedimiento, sistémico – estructural y el dialéctico en la explicación e interrelación de los elementos que fundamentan el procedimiento.

Las herramientas necesarias se asocian a métodos empíricos en el proceso de obtención de algunos resultados de la investigación por medio de la utilización de: la observación directa, entrevistas, consulta de documentos para la recopilación de la información, así como los métodos cuantitativos en la aplicación de técnicas.

Resultados

El procedimiento propuesto surge del estudio realizado de metodologías y procedimientos desarrollados por diversos autores (Kaplan y Norton (1992); Lopes da Graca (2010); Rivera, (2009) y Méndez (2018). Este constituye una guía metodológica para el diseño e implementación del CMI en la Sucursal Artex Santiago de Cuba y permite establecer las pautas estratégicas, los indicadores de gestión, las responsabilidades, los recursos y las actividades, así como el trabajo de la sucursal dirigido hacia el logro de la eficiencia y eficacia en su gestión. El mismo como se muestra en la figura 1, parte de la integración de elementos que, en la práctica, se encuentran separados lo cual provoca en su aislamiento una reducción del efecto de cada uno. A continuación, se describen las fases y etapas que integran el procedimiento, el cual se concibe con el objetivo de servir de herramienta para el análisis de este tipo en otras empresas.

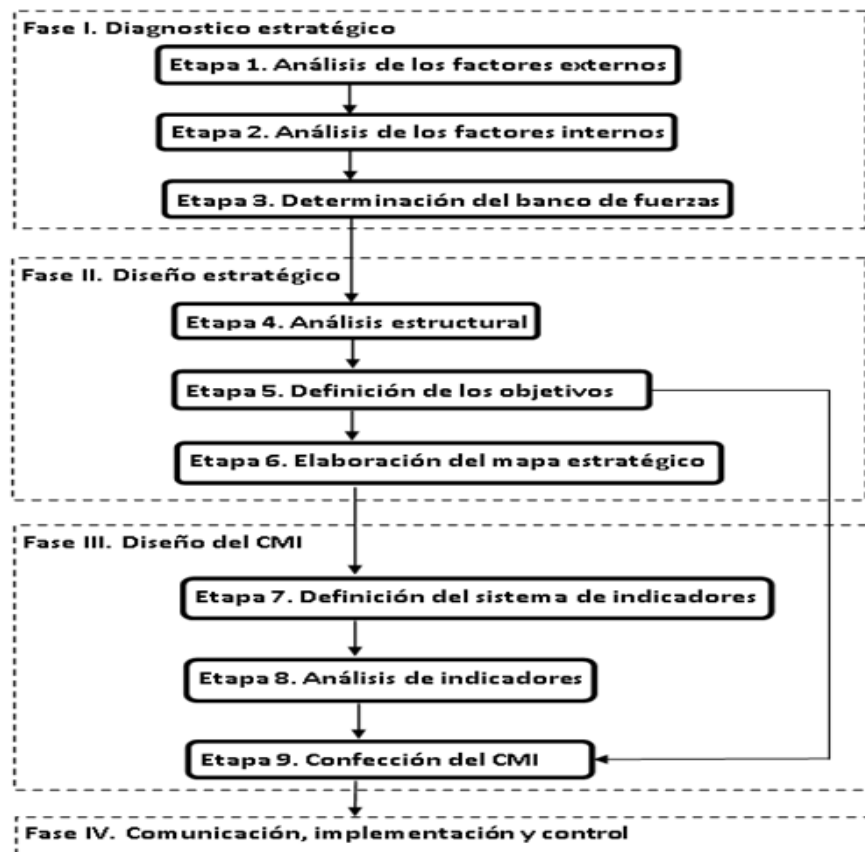


Figura 1. Procedimiento para el diseño del CMI

Fase I. Diagnóstico estratégico: Para el desarrollo de esta fase se presentan dos etapas, la primera analizará los factores externos y en la segunda los factores internos. A continuación, se exponen las consideraciones a tener en cuenta para cada una de ellas.

Etapa 1. Análisis de los factores externos: En esta etapa se realizará un análisis de las características de los factores externos, que le permite a la entidad actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno, así como aprovechar las oportunidades que provienen del mismo.

Paso 1. Análisis del macroentorno: Este análisis es relevante para la empresa debido a su gran repercusión a mediano y largo plazo, es por ello que debe tenerse en cuenta para poder adaptarse a los cambios y que estos no repercutan negativamente. Se empleará la técnica de análisis de negocio PESTEL, que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al mercado.

Paso 2. Análisis del microentorno: Este análisis determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Se empleará el método de las 5 fuerzas de Porter (2008), herramienta de gestión que permite analizar el sector y conocer el grado de competencia que existe y realizar un diagnóstico que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son: (competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos).

Etapa 2. Análisis de los factores internos: Se propone realizar un análisis de los diferentes factores que pueden existir dentro de una empresa con el fin de evaluar los recursos con que cuenta, para conocer su situación y capacidades; detectar y aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades. Se propone realizarlo a través de la Cadena de valor, modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que genere valor al producto final Porter, (2004). Se basa en la idea de que la empresa está formada por una secuencia de actividades diseñadas para añadir valor al producto o servicio según se avanza por las distintas fases, hasta que se llega al cliente final.

Actividades primarias: son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

Actividades de apoyo: son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos.

Etapa 3. Determinación del banco de fuerzas: Para conformar el banco de fuerzas actuantes se tomarán los resultados obtenidos en el análisis de los factores externos e internos asociados al entorno y que inciden de manera significativa en el desempeño empresarial de la entidad.

Fase II. Diseño estratégico: En esta fase para el diseño estratégico, se propone el análisis de cuatro etapas: análisis estructural, formulación estratégica, definición de los objetivos y finalmente la elaboración del mapa estratégico.

Etapas 4. Análisis estructural: Para realizar el análisis estructural se sugiere el método prospectivo Matriz de Impactos Cruzados Metodología Aplicada a una Clasificación (MICMAC) que permitirá conocer las variables claves que conducirán a elaborar los objetivos y acciones comerciales, así como el empleo del software MICMAC, perteneciente al paquete profesional de Prospectiva, (Godet, 2007). A partir del procesamiento de la matriz se pueden conocer los factores claves del sistema serán las variables que clasifiquen en los dos cuadrantes superiores, es decir, alta motricidad/baja dependencia (Zona de poder) y alta motricidad/alta dependencia (Zona de conflictos) pudiéndose incluir otros por la valoración de los expertos.

Etapas 5. Definición de los objetivos: Se establecen los objetivos estratégicos por los factores claves de éxito. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes.

Etapas 6. Elaboración del mapa estratégico: Consiste en la confección del mapa estratégico a partir de la alineación realizada, donde se establecen las relaciones entre las diferentes acciones a ejecutar según las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Fase III. Diseño del Cuadro de Mando Integral: En esta fase, a partir de la identificación y análisis de los indicadores por nivel de decisión, se propone diseñar el Cuadro de Mando Integral.

Etapas 7. Definición del sistema de indicadores: Se definen los indicadores que tributan al control de gestión y los que responden a los objetivos estratégicos y criterios de medida establecidos.

Etapas 8. Análisis de indicadores: En esta etapa, una vez identificados los indicadores que responden a los objetivos trazados en cada perspectiva, su valoración y alcance para medir el desempeño de la entidad, se procede a la caracterización de los de los mismos en cuanto a:
Definición: Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador.

Objetivo: Es necesario definir su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él.

Niveles de referencia: Se asocia con el estado deseado y se compara con el actual.

Etapas 9. Confección del Cuadro de Mando Integral: Se procede a la confección del CMI, este constituye el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos.

Fase IV. Comunicación, implementación y control: En esta fase se divulgan los indicadores y los resultados obtenidos y a partir de la comprensión de la importancia de su uso para la gestión empresarial, se recomienda a la dirección de la entidad su implantación y automatización.

Comunicación: Permite dar a conocer los resultados obtenidos con el empleo de la metodología de implementación, el principal objetivo es mantener al personal motivado y dispuesto a participar y contribuir con la implantación del sistema.

Implementación: Se pretende mejorar el control de gestión en toda la empresa ya que la misma permite la integración de los objetivos que apruebe una estabilidad económica y financiera para así lograr satisfacer a los clientes y trabajadores.

Control: El control y seguimiento de los indicadores posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. Es importante definir el periodo en el que se medirá cada indicador ya que este puede cambiar en el transcurso del tiempo pues la organización es dinámica y se debe adaptar a los nuevos escenarios que la rodean, y así se podrá evaluar y actualizar el CMI de acuerdo a los resultados que se obtengan en cada periodo de control.

Resultados de la validación del procedimiento propuesto

Al analizar el entorno externo de la Sucursal a través de las herramientas mencionadas se revela que el bloqueo es un factor que limita la calidad de los servicios lo que provoca inestabilidad financiera, inducida por la ausencia de productos en el mercado debido a la limitación en las importaciones lo que repercute desfavorablemente en la empresa.

La dirección del país potencializa el desarrollo del comercio cultural y la participación en los proyectos de desarrollo local, al conceder facultades y autonomía a todo el sistema empresarial cubano, lo cual le sirve a Artex para tener legislaciones que aprueban licencias comerciales para operaciones en ambas monedas y en capacidad de liquidez (CL) (es la capacidad que tiene la empresa de operar en sus operaciones comerciales con divisas, es decir moneda libremente convertible (MLC)). y manuales de procesos que regulan y garantizan la comercialización de los productos y servicios culturales de forma organizada y legal, aunque

aún persisten las dificultades para la toma de decisiones empresariales debido a las resoluciones ministeriales y nacionales. Otro factor que influye en el desempeño es la tendencia ascendente en el sector de la cultura a utilizar los adelantos de la tecnología digital, así como también el alto nivel cultural de la población influye favorablemente en la actividad empresarial y el mercado de trabajo se hace más competitivo, sin descuidar las regulaciones medio-ambientales que en general son rigurosas y están presentes en cada actividad social y económica, a partir de lo cual se desarrolla una cultura en la sociedad basada en el cuidado y preservación del medio ambiente.

Para el cumplimiento de su objeto social la Sucursal cuenta con proveedores nacionales e internacionales: Empresa Havana Club S.A, Bucanero, Cuba Ron, Tecno-Azúcar, ITH, Porcino, PESCASAN, Bebidas y Licores, Brascuba, Comercial Lauros, THABA, Artesanos Locales. Sus clientes constituidos por la población en general y todo tipo de persona que compre o reciba un servicio de la cadena de tiendas (minorista y mayorista), centros culturales y Paradiso, turistas extranjeros, proveedores, y suministradores. Sus principales competidores son: Centros culturales de la EGREM, Palmares, Cadenas de Tiendas Caracol, TRD, CIMEX, Fondo de Bienes Culturales, aunque hay que destacar que es la única empresa especializada en la venta de productos culturales.

Las actividades que generan valor en la sucursal son la logística interna y externa, los servicios, y el proceso de comercialización, estos procesos se desarrollan eficientemente, ya que existe un buen proceso de almacenaje y gestión de los inventarios pero no se cuenta con el transporte necesario para la distribución de las mercancías, no obstante se brinda un buen servicio al cliente avalado por una correcta política de precios y continua publicidad y promoción de las ofertas y calidad y diversidad de productos y servicios que se comercializan, todas sustentadas en la gestión de recursos humanos, la dirección, actividad de aprovisionamiento e imagen y desarrollo, las cuales determinan el direccionamiento de las políticas a seguir por la empresa, al tener una buena salud financiera que respalda las acciones de inversiones en los centros y unidades lo que favorece el buen servicio al cliente. Aunque hay que destacar que existen una deficiente gestión de los recursos humanos en cuanto a la motivación lo que ocasiona fluctuación del personal calificado, deficiente gestión de la innovación y del conocimiento, altos costos de capacitación que no responde a las necesidades de la empresa.

Con el diagnóstico estratégico realizado y una vez conformado el listado de factores externos e internos, se procede a determinar las variables claves en la evolución de la empresa, a través del MIC-MAC, y al seleccionar solo los factores de mayor impacto resulta: la calidad y diversidad de productos y servicios que se comercializan, fluctuación del personal calificado, situación económica-financiera saludable, la estructuración de la capacitación no responde a las necesidades de la empresa, no existe orientación al cliente, incapacidad de los proveedores internacionales para satisfacer las demandas. Sobre esta base se definieron los principales objetivos y se elabora el mapa estratégico, figura 2.

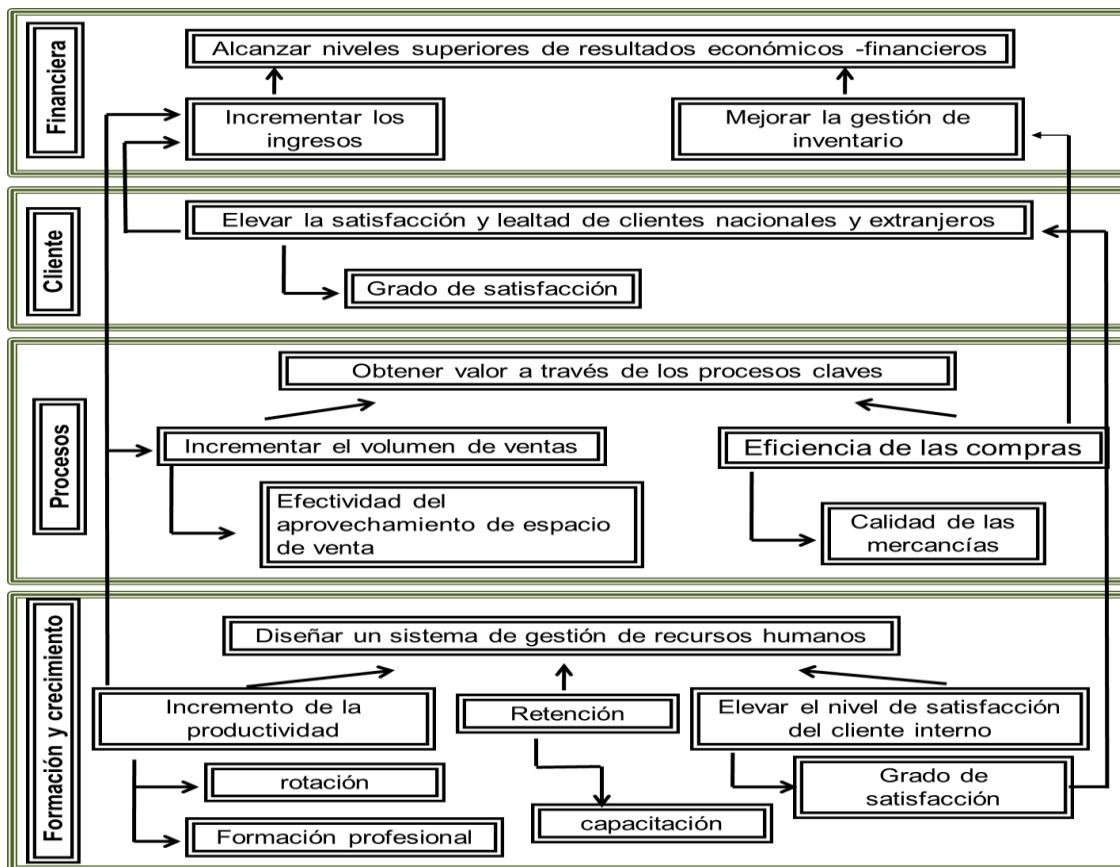


Figura 2. Mapa estratégico para la comercialización de la Sucursal Artex S.A.

Objetivos estratégicos por perspectivas.

Perspectiva financiera: Alcanzar niveles superiores de resultados económicos-financieros.

Perspectiva clientes: Elevar la satisfacción y lealtad de los clientes nacionales y extranjeros

Perspectiva procesos internos: Obtener valor a través de los procesos claves de la organización

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Satisfacción y motivación del personal. Retención.

Productividad de los trabajadores

Perspectiva financiera: Los indicadores financieros fueron obtenidos de los estados financieros, los resultados fueron positivos en el costo logístico total ya que por dólar de ingreso se obtiene 0.82 cuc, y por cada peso de inventario, el índice de cobertura es de 4 días y la rotación de 5.33 veces. La sucursal cuenta con 4 equipos de transporte, pero solo 3 están en explotación en el período, para un coeficiente de 0.75, lo que equivale a un 75 % de explotación del transporte. Ver figura 3

Perspectiva del cliente: Esta perspectiva permite a los directivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado, lo que aportará rendimientos financieros futuros de categoría superior, que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga más clientes. Para ello se aplicó una encuesta en las tres líneas de negocio, se utilizó la fórmula de Laura Fisher para población infinita y se obtiene una muestra de 104 clientes, bajo un error de más-menos 3 % y un nivel de confianza del 95 %. Se utilizó como método de muestreo el aleatorio simple. Al ser procesada se determinó que la calidad del servicio ofertado y de los productos que se comercializan en la red minorista y mayorista es buena, logrado a través de una buena selección de las compras para la obtención de una alta eficiencia de las mismas. En cuanto a la rapidez del servicio la mayoría de los clientes lo valoran de aceptable; lo cual ocasiona disminución en las ventas.

Son valoradas de buena las condiciones de las instalaciones de acuerdo a su confort ya que se cuenta con la climatización y los niveles de higienización establecidos, y la decoración está en correspondencia con el servicio/producto que se oferta. Se demuestra que se debe profundizar más en el análisis del cliente externo, enfatizándose en el estudio y trabajo de fidelización; así como también en la calidad y rapidez de los servicios/productos ofertados. Se determina además que el número de quejas de los clientes es de 0.001% dato obtenido de las cintas de las cajas registradoras de los bazares, y al mantener el número de operaciones del indicador anterior, el porcentaje de devoluciones de los clientes es de un 0.8 %, los que se evalúan de positivo. Ver figura 3

Perspectiva de procesos internos: Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos trazados.

El objetivo que se persigue se cumple satisfactoriamente (indicador 2), las mermas, aunque están por encima de la meta son comercializables y se demuestra que de ellas solo el 0.08% se destruyen. El porcentaje de la mercancía de lento movimiento se encuentra por encima de

la meta lo que se debe a los altos costos de los productos del almacén de insumo. Ver figura 3

Indicador: Venta por metro cuadrado.

- Tiendas y Puntos de venta

$$\text{Venta promedio diaria} * \text{m}^2 \text{ de A}^\prime \text{ de venta} = \frac{\text{Ventas promedio diarias}}{\text{Promedio de m}^2 \text{ ocupados por A}^\prime \text{ de ventas}}$$

$$\text{Ventas promedio diarias} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Días de venta en el período analizado}}$$

$$\text{Promedio m}^2 = \frac{\sum \text{de m}^2 \text{ totales a final del mes}}{\text{Números de meses transcurridos}}$$

Los días de venta en el periodo que se analiza es igual a 90 días y como el análisis se hace trimestral el número de meses es 3.

Tabla 1. Ventas promedio diaria * m² de A' de venta de los bazares y puntos de venta

| Bazares y puntos de venta | Ventas promedio diarias | Promedio m ² | Ventas promedio diaria por m ² de A' de venta |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| Flor de Asia | 2494.8 | 80.7 | 30.9 |
| Arte Santiago | 2062.6 | 87 | 23.7 |
| Veneration | 603.7 | 25.7 | 23.9 |
| Rialto | 137.22 | 4.3 | 31.9 |
| Morro | 325.5 | 8 | 40.7 |
| Duplex | 446.4 | 15 | 29.8 |

- Centros Culturales

$$\text{Venta promedio diaria por plaza o asientos} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de plazas o asientos}}$$

Tabla 2. Venta promedio diaria por plaza o asientos en los centros culturales

| Centros Culturales | Venta promedio diaria | Cantidad de plazas | Venta promedio diaria por plazas |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|
| Pista Pacho Alonso | 739.76 | 160 | 4.62 |
| Casa del Caribe | 293.62 | 40 | 7.34 |
| Casa de las tradiciones | 445.28 | 50 | 8.91 |
| Patio Artex | 286.83 | 46 | 6.3 |
| Chan Chan | 839.37 | 120 | 7 |
| Capitolio | 207.65 | 70 | 2.97 |

El comportamiento de este indicador es positivo ya que todas las tiendas están por encima de la media nacional que es de 13.00 cuc por metros cuadrados, aunque hay que señalar que el Bazar Arte Santiago se comporta muy por debajo en cuanto a la efectividad en el aprovechamiento de su espacio, de los centros culturales presentan bajo promedio de venta la Pista Pacho ya que la misma está orientada al público universitario y el Capitolio por ser un centro al que hay que rediseñarle su objeto social en función del entorno en que se desarrolla.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Representa el pilar donde se sustenta el CMI y se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. En el periodo analizado existe un 6.7 % de ausencias por trabajador, porcentaje elevado ya que el índice de permisividad planificado de ausentismo es de 5.1 %. Aunque la Sucursal cuente con un buen sistema de capacitación del personal, presenta niveles deficientes en estos indicadores, de un 38.9 % de los trabajadores y un 28.9 % de los directivos, ya que su actividad fundamental es la comercialización de bienes y servicios y por ende todo el personal debe tener conocimientos básicos de la actividad comercial.

La satisfacción y motivación laboral se midió a través de una encuesta a una muestra de 125 que representan el 60 % del total de trabajadores según orientaciones de la Sucursal, la cual demuestra que existe un nivel de motivación normal, y un grado de satisfacción bueno con fuentes de insatisfacción, entre las que se destacan: *el entrenamiento de las habilidades del puesto y la formación especial* aspectos que se deben mejorar ya que la Sucursal cuenta con un proceso de inducción general donde se le plantea al nuevo trabajador el reglamento disciplinario, los deberes y derecho, misión y visión, se especifican las características y tareas; así como un entrenamiento de acuerdo a su puesto de trabajo. Se determinó que *existía poca comunicación tanto horizontal como vertical, insuficiente sistema de capacitación*, aunque Artex cuenta con uno este es insuficiente ya que existe poca preparación en técnicas de venta entre los cajeros dependientes u otros trabajadores que tienen que ver directamente con el cliente. Ver figura 3

La construcción del CMI se realiza con los indicadores anteriormente descritos en cada perspectiva. En el anexo 1 se muestra una imagen del diseño del mismo y sus resultados durante el I trimestre de 2020 para Artex Sucursal Santiago de Cuba. Se sombrea los valores de los indicadores satisfactorios de color verde y rojo los que no cumplen con la meta declarada. Esto permite conocer a simple vista donde existen los problemas y posibilita al directivo orientar sus decisiones a acciones que contribuyan a revertir los incumplimientos. Se

puede concluir que el uso del CMI como herramienta de control de gestión a partir del chequeo de los indicadores establecidos de acuerdo a los objetivos fijados, ha permitido la mejora de los resultados y la proyección del trabajo futuro.

| Cuadro de Mando Integral. Artex Sucursal Santiago de Cuba | | | | | | |
|---|--|--|---|-------|------|------------------------|
| DIM | Objetivo | Indicador | Fórmula | UM | Meta | 1er trimestre año 2020 |
| Perspectiva Financiera | Alcanzar niveles superiores de resultados económicos-financieros | Costo logístico total | $\frac{\text{Costo Logístico Total}}{\text{Ingresos Totales}}$ | cuc | 0.75 | 0.82 |
| | | Rendimiento de la inversión en inventario | $\frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Inventario promedio}}$ | cuc | 0.25 | 0.29 |
| | | Índice de cobertura | $\frac{\text{Inventario final}}{\text{Costo promedio de la mercancía vendida}}$ | días | 5 | 4 |
| | | Índice de rotación | $\frac{\text{Costo de la mercancía vendida}}{\text{Inventario medio}}$ | veces | ≥1.5 | 3.59 |
| | | Coeficiente de explotación del transporte de | $\frac{\text{Equipos de transporte trabajando}}{\text{Total de equipos de transporte}}$ | % | ≥85 | 75 |
| | | Incremento de las ventas | $\frac{\text{Ventas año n - ventas año n - 1}}{\text{Ventas año n - 1}}$ | % | 5 | 8.38 |
| Perspectiva del Cliente | Eleva la satisfacción y lealtad de los clientes nacionales y extranjeros | Porcentaje de quejas de los clientes | $\frac{\text{Número de quejas}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$ | % | ≤2 | 0.001 |
| | | Porcentaje de devoluciones de los clientes | $\frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$ | % | ≤1 | 0.8 |
| | | Grado de satisfacción | Encuestas | % | ≥85 | 65 |
| Perspectiva de Procesos internos | Obtener valor a través de los procesos claves de la organización | Eficacia de las compras | $\frac{\text{Valor de las mercancías vendidas}}{\text{Valor de las mercancías compradas}}$ | cuc | 1 | 0.98 |
| | | Porcentaje de mermas | $\frac{\text{Costo de la mercancía mermada}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$ | % | ≤1.5 | 2 |
| | | Porcentaje de mercancía destruida | $\frac{\text{Costo de la mercancía destruida}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$ | % | ≤0.5 | 0.08 |
| | | Porcentaje mercancía de lento movimiento | $\frac{\text{Costo de la mercancía de lento movimiento}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$ | % | ≤4 | 6.4 |
| Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento | Satisfacción y motivación del personal | Grado de satisfacción | Encuestas | % | ≥90 | 75 |
| | Productividad de los trabajadores | Porcentaje de ausentismo | $\frac{\text{Promedio de ausencias}}{\text{Promedio de trabajadores}}$ | % | ≤4 | 6.7 |
| | | Correlación SM/Productividad | $\frac{\text{Salario medio}}{\text{Productividad}}$ | % | ≤1 | 0.87 |
| | Retención | Porcentaje de personal con formación en comercial | $\frac{\text{Trabajadores con formación comercial}}{\text{Total de trabajadores}}$ | % | ≥65 | 38.9 |
| | | Porcentaje de directivos con formación en comercial. | $\frac{\text{Directivos con formación comercial}}{\text{Total de directivos}}$ | % | ≥90 | 28.9 |
| | | Índice de retención | $\frac{\text{No. de trab que abandonan la empresa}}{\text{No. medio de trabajadores}}$ | % | ≤5 | 8.7 |
| | | Índice de capacitación de los trabajadores | $\frac{\text{Trab capacitados en el año}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ | % | ≥75 | 51.67 |

Figura 3. Cuadro de Mando Integral Artex Sucursal Santiago de Cuba

Atendiendo a las principales dificultades detectadas se propusieron las siguientes acciones de mejora:

1. Crear estrategias orientadas a la fidelización de los clientes externos.
2. Realizar chequeos semanales de mercancías (mermas) para definir las comercializables en aras de optimizar el proceso de gestión.
3. Capacitar al personal según las necesidades de las líneas de negocios entorno a la gestión comercial de productos culturales.
4. Implementar una estrategia de publicidad teniendo en consideración la cartera de servicios y productos del centro cultural capitolio.
5. Implementar un sistema de gestión de inventario sobre la base de los puntos de pedidos, así como controlar el cumplimiento del plan de compras mensual,
6. Garantizar productos y servicios con valores agregados atractivos al cliente.
7. Establecer mediante la evaluación del desempeño mensual indicadores y/o actividades que conlleven a incrementar el desarrollo de las competencias de cada trabajador.

Conclusiones

1. La propuesta y validación del procedimiento para la comercialización de bienes y productos culturales contribuye a perfeccionar la planificación, el control y la toma de decisiones.
2. 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.
3. La generalización de esta investigación se garantiza con los procedimientos que se han elaborado y la capacitación prevista para la recogida de la información y el cálculo de los indicadores.

Referencias Bibliográficas

- Carvajal, G. V., Velásquez, M. L., y Almeida, É. V. (2018). Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales.
- Godet, M., y Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*. <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
- KAPLAN, N. (1992). *Model Balanced Business Scorecard (CMI)*. Gerencia Turística. [http://ascanio.blogspot.com/2007/05/balanced busi ness scorecard.Html](http://ascanio.blogspot.com/2007/05/balanced%20business%20scorecard.html)

- Lopes da Graca, A. E. (2010). *Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca*. [Tesis de Doctorado. Universidad de Oriente].
- López, E.J.C.G. (2013). El Cuadro de mando integral. *Revista Vinculando*. <https://vinculando.org/articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html>
- Méndez Méndez, J. N. (2018). *Propuesta de diseño de indicadores de gestión por medio de un cuadro de mando integral en el laboratorio de control de calidad Tecmol Farmacéutica SAS*. [Tesis de Pregrado. Universidad de la Salle, Colombia]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=ing_industrial
- 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 Pregrado. Universidad de Holguín].
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377 – 389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Quesado, P.R, Guzmán, 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.
- Rivera, D. N., León, A. M., Pérez, G. H., Rivera, C. N., y Nariño, A. H. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera-aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administración-RAUSP*, 44(3), 222-235.
- 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.

Síntesis curricular de la Autora

Lic. Karina Rizo-Martí¹ karina_rizo@artex.scsc.cu <https://orcid.org/0000-0001-6733-4337>

Licenciada en Economía. Desempeña su profesión en la Sucursal Artex Santiago de Cuba. Participó en diferentes cursos como: Marketing, Mercado y Negociación Ingles, en postgrados como: Auditoria de calidad, Profesionales en adiestramiento, Costos para el control y la toma de decisiones, Dirección por valores y Dirección por Objetivos, Técnicas de Dirección, Mercadotecnia de productos y servicios, Actualización del sistema empresarial, en dos diplomados: Diplomado de Gestión Económica, Diplomado de Finanzas, ha participado en eventos como: 1er Taller de Impacto del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial y I Evento Científico Internacional. “Por un Desarrollo social y Cultural sostenible en el Siglo XXI”. Santiago de Cuba. 2018, de este último se realizó la publicación La gestión de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos.

Institución de la autora

¹ Sucursal Artex Santiago de Cuba

Fecha de Recepción: 19 de junio 2020

Fecha de Aprobación: 27 de agosto 2020

Fecha de Publicación: 30 de octubre 2020