TITULO: Procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral en el Hotel Gran Caribe Jagua

AUTOR: *Ing. José Fernando Abel Canga*

Departamento de Ingenieria Industrial

Facultad de Ciencias Economica Empresariales

Resumen

Ante los profundos cambios que tienen lugar en el entorno empresarial, la adopción de nuevos enfoque y herramientas de dirección, como parte esencial de las habilidades gerenciales, constituyen la base fundamental para la subsistencia y el éxito de las organizaciones del siglo XXI. El monitoreo del progreso o cuadro de mando integral, surge como un nuevo enfoque estratégico que facilita el seguimiento del los objetivos organizacional.

El Hotel Jagua, con el objetivo de proponer un procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral en la entidad, el cual permitirá alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de dirección y toma de decisiones.

Primeramente se realiza un diagnostico e identificación de los procesos claves y las áreas de resultados claves, donde se detecta la necesidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral. Posteriormente se revisa la declaración de los Objetivos en la Planeación y Despliegue Estratégicos, se identifican indicadores que permiten medir el grado de avance en la consecución de los objetivos del hotel jagua.

Para la aplicación del procedimiento, fue necesario la utilización de técnicas de recopilación de información y herramientas tales como: Entrevistas, revisión de documentos, observación directa, encuestas, trabajo en grupos, tormentas de ideáis, matrices estratégicas.

Introducción

El mundo empresarial de hoy, se ha caracterizado por rápidos cambios en la tecnología, las competencias, las necesidades de los clientes, la situación económico-política y una serie de

eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones.

Si se considera su importancia y la posición entre los competidores del Caribe, el mejoramiento de la calidad de los servicios y el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores de rendimiento que permita monitorear el progreso del hotel.

Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”(CMI), Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones.

Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Ya el CMI se percibía como algo más que un sistema de mediciones, pues este permitía comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estratégias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor agregado y a medida. Esto permitió destacar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de las organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no han alineado las mediciones con la estrategia.

La mayoría de las empresas que no cuentan con un CMI intentan mejorar la actuación de los procesos existentes- a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuestas más cortos pero no identifican los procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Las experiencias refinaron aun más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información, productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura. Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino

también para gestionarla. En efecto, el cuadro de mando integral había evolucionado de un sistema de indicadores, para convertirse en un sistema de gestión central.

Para la implantación de un CMI es imprescindible la existencia de una infraestructura de tecnología informática formada por una red intranet que incluya a todos los departamentos funcionales de la organización. De esta forma es posible integrar herramientas de Control de Gestión, lo cual resulta verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

El Hotel Jagua perteneciente al Grupo Gran Caribe reúne las condiciones necesarias para la creación de un CMI pues cuenta con un sistema que brinda información en tiempo real sobre el funcionamiento de sus procesos y áreas de resultados claves.

DESAROLLO

Para controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y por tanto cuantificar el progreso hacia la consecución de las metas se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral. En este sentido por cuestiones de tiempo solo se diseñó el mapa estratégico, (Ver figura 1), y la definición de los indicadores claves de rendimiento, y quedando pendiente la propuesta del soporte tecnológico que facilitará el control de la gestión del día a día, a partir de establecer un bucle de retroalimentación que permita cerrar las brechas identificadas.

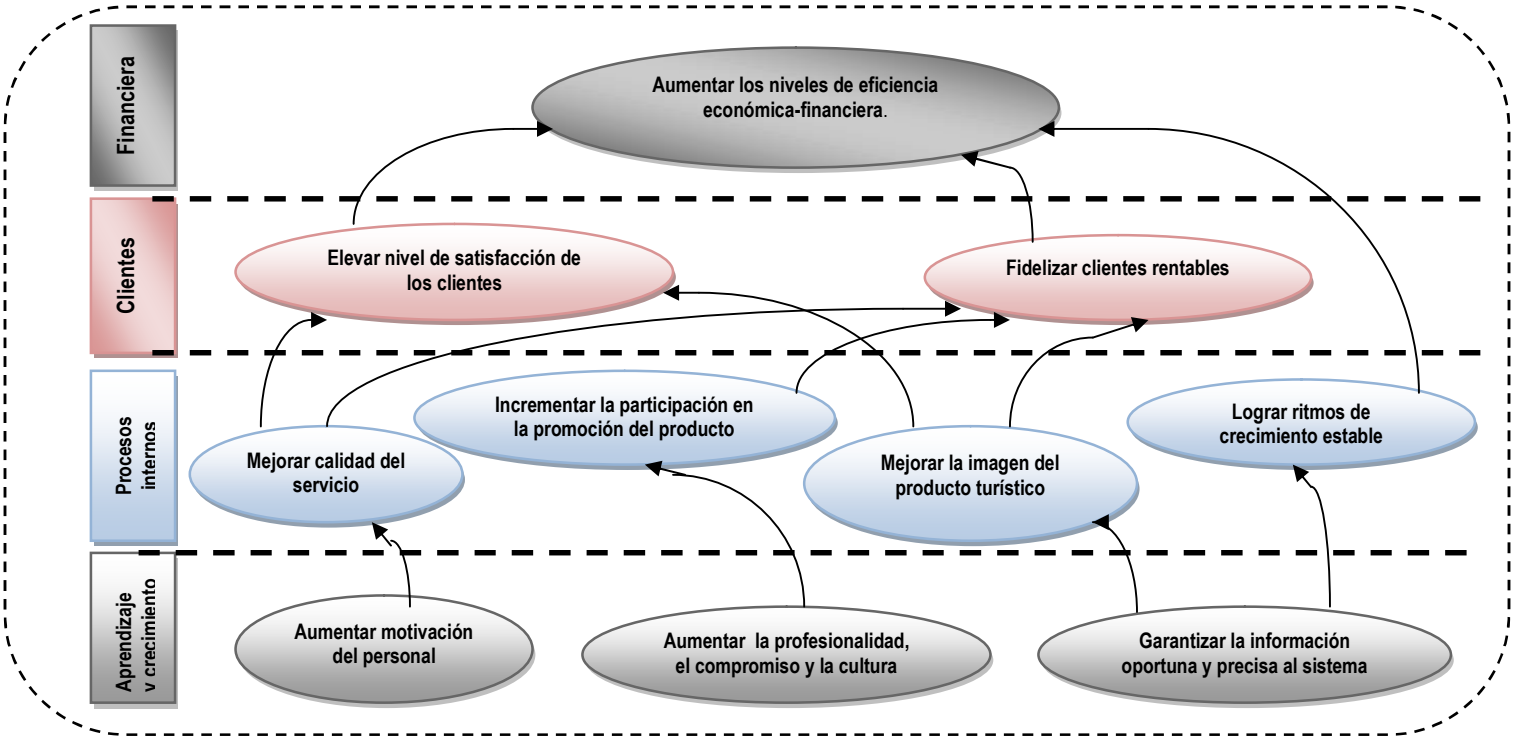

Figura 1 Mapa estratégico.

Para el conjunto de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos del Hotel desde sus cuatro perspectivas vitales: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, se establecen objetivos estratégicos de la organización, así como factores claves que facilitaran la consecución de los mismos. A fin de controlar la evolución de estos factores claves vinculados a las perspectivas citadas.

2- Establecer las perspectivas y Desglosar la visión.

Visión: *Somos el Hotel líder del Grupo Gran Caribe en un destino de Ciudad patrimonial, cultural, náutica y de eventos, distinguidos por una posición económica consolidada, clientes altamente satisfechos, y una cultura sustentable que promueve la mejora continua y la responsabilidad ambiental.*	
	Desglose de la Visión
Financiera	*Líder en cuanto a los resultados en los Indicadores Financieros*
Cliente	*Brindar un servicio personalizado, distinguido por clientes altamente satisfechos*
Procesos internos	*Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos*
Aprendizaje y crecimiento	*Mantener el personal altamente capacitado y motivado*

Tabla 1. Desglose de la Visión.

A continuación se presenta una propuesta inicial de lo que serían los factores claves, indicadores y rango de control de un cuadro de mando integral. Debe aclararse que esta propuesta se limita al monitoreo del progreso del logro de los objetivos estratégicos y las áreas de resultados claves que han formado parte del despliegue presentado en esta investigación. De manera que, sería responsabilidad de la organización incluir los elementos que faltan cuando haya sido completado el despliegue, y así completar esta propuesta que sin lugar a dudas es inicial y debe mejorarse.

Además, como se menciona anteriormente, no se incluye la propuesta del soporte tecnológico que serviría para la medición de los indicadores y el control de la gestión, considerando que todavía es una propuesta inicial.

El Hotel Jagua auxiliándose de los especialistas de las áreas de resultados claves logró definir los objetivos estratégicos así como los indicadores necesarios con sus inductores de actuación y valores metas respectivos para el cumplimiento de su estrategia principal. A continuación se muestra una tabla con la propuesta.

3-Tabla 2. Desglose de la visión por cada perspectiva

PERPECTIVA	FACTORES CLAVES	INDICADORES	RANGO DE CONTROL	RESPONSABLE
FINANCIERA (mejora de resultados y rentabilidad)	.↑Rentabilidad a 0.3	.Beneficio neto/ Capitales propios .Beneficios "n"/ Beneficios año "n-1"	**≥** 0.3 excelente **=** 0.20 bueno **<** 0.18 mal	.Especialista de cont. finanzas
	se incurren en 0.484 ctvs. costos y gastos por cada peso de ingreso en divisas	Total de costos y gastos incurridos en recursos materiales y financieros	≤ 0.484 excelente = 0.485 bueno > 0.486 mal	.Especialista de cont. finanzas
	.↓5 % el consumo eléctrico	.Índice global de consumo de energía	≤ 5 % excelente = 3 % bueno > 2 % mal	.Energético .Especialista de cont. Finanzas
	.↓4 % el consumo de agua	.Índice global de consumo de agua	≤ 4 % excelente = 3 % bueno > 2 % mal	Energético Especialista de cont. Finanzas
	.↓2% los gastos en recursos materiales y financieros	Total de gastos en recursos materiales y financieros	≤ 2% excelente = 1% bueno <0% mal	Especialista de cont. Finanzas
CLIENTES (Aumento de la satisfacción del cliente)	.↑4.8 índice de satisfacción del cliente (ISC)	.ISC = (1 – Puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos) x 100 %	≥ 4.8 excelente = 4.7 bueno < 4.6 mal	.Especialista de calidad
	.Adecuada relación calidad/precio	Resultado de encuestas	≥ 4.6 excelente = 4.5 bueno < 4.4 mal	.Especialista de calidad
	.↓ a cero el numero de quejas de los clientes	Cantidad de quejas presentadas por los clientes.	≤ 0 excelente = 3% bueno >5% mal	Especialista de calidad
INTERNA (Mejora de procesos, aporte de servicios innovadores).	.↑100% Calidad del servicio prestado	Cantidad de Servicios Terminadas Aceptados / Cantidad de Servicios Terminadas) x 100%	≥ 100% excelente = 90% bueno < 85% mal	Especialista de calidad
	.↓ 5% coste-mantenimiento calidad	Coste por unidad de servicio	≤ 5 % excelente = 3 % bueno > 2 % mal	Especialista de calidad
	.↓a cero los Costes de no calidad	Nº de servicios rechazados/total servicios.	≤ 0% excelente = 3% bueno > 5 % mal	Especialista de calidad

	Reducir el tiempo de ciclo al mismo valor que el tiempo de procesamiento.	Tiempo del Ciclo / unidades de salida Esta medición se realiza para cada subproceso:	≤ 0% excelente = 3% bueno > 5 % mal	Especialista de calidad y responsable de proceso
	Estimular la participación de los empleados en los fórum de ciencias y técnica	Exposición de mejoramiento tecnológico o innovación de los medios de consumo	≥10 % excelente = 5% bueno < 2 % mal	Especialista de RR. HH
	Elevar en un 5% el nivel de aceptación o popularidad de las ofertas	ISC = (1 –puntaje promedio de evaluaciones negativas de los factores críticos) X 100%	≥ 5 % excelente = 3 % bueno < 2 % mal	Especialista de calidad y responsable de proceso
	.↓ el tiempo de procesamiento por unidad de salida en un 5%	Tiempo de procesamiento / unidades de salida	≥ 5% excelente = 3% bueno <2% mal	Especialista de calidad y Responsable de proceso
	↓en un 5% el costo por unidad de salida.	Costo del proceso / unidades de salida	≥ 5% excelente = 3% bueno <2% mal	Especialista de calidad y Responsable de proceso
EMPLEADOS (Aumento capacidad/motivación	.↑5% Productividad	Productividad = valor agregado bruto / Total de empleados	≥ 5% excelente = 3% bueno < 2% mal	Especialista de RR.HH
	.↑15 % de Seleccionado y promocionado	Nº trabajadores promocionados/Nº Total de empleados	≥ 15% excelente = 10 % bueno < 5 % mal	Especialista de RR.HH
	.↑5% Formación	Inversión en formación/Salarios totales	≥ 5% excelente = 3 % bueno < 2% mal	Especialista de RR.HH
	.↑100% Satisfacción	Resultados de encuestas.	≥ 100% excelente = 80% bueno < 60% mal	Especialista de RR.HH
	Capacitar al 100% de los empleados en el uso racional y ahorro de energía	formación recibida en los centros de formación correspondientes	≥ 100% excelente = 90 % bueno < 85 % mal	Especialista de RR. HH
	Elevar la efectividad de los empleados a un 100%	(Cantidad de tareas Terminadas Aceptadas / Cantidad de tareas Terminadas) x 100%	≥ 100% excelente = 95 % bueno < 90 % mal	Especialista de RR.HH y responsable de proceso

Conclusiones

1. El procedimiento diseñado proporciona una guía metológica para el diseño de un Cuadro de Mando Integral

2. El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta esencial para el logro de la alineación entre los objetivos, metas, e indicadores de cada área, y los de todo el Hotel.

3. El conocimiento de los principales indicadores que modelan el desempeño de los procesos permite medir periódicamente el grado de avance de la misión y aumentar la eficiencia en los proceso de dirección y toma de decisiones.

4. El Hotel jagua necesita una herramienta que brinde la información relacionada con los principales indicadores que modelan su desempeño, con vistas a aumentar la eficiencia en los procesos de dirección y la toma de decisiones.

5. Se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral, se diseñó el mapa estratégico y se definen los indicadores claves de rendimiento, y quedando pendiente el diseño del soporte tecnológico que facilitará el control de la gestión del día a día, a partir de establecer un bucle de retroalimentación que permita cerrar las brechas identificadas.

BIBLIOGRAFIA

Aguilá Batllori, S..”La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial”, Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 21 (enero-febrero), España, 1998.

Amat Salas, O. & J. Dowds: “Qué es y cómo se construye el cuadro cuadro de mando integral”, en Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad, No. 22 (marzo-abril), España, 1998.

Domingo, Peteiro, , 2008. La gestión tradicional y la gestión por procesos. Available at: http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm.

Hax, A. & N. Majluf: Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Ediciones Granica S.A., Barcelona, 1997.

Hernández Torres, M., 2002. *La brecha entre el control de gestión y la estrategia*, (La Habana) 23, (3).

Hernádez Nariño, A. & D. Nogueira Rivera: “Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico”, en revista Electrónica “Avanzada Científica”. Vol. 5, No. I (enero-abril). Matanzas, Cuba, 2002.

Machado García, Lianet, 2009. Procedimiento para la Planeación y el despliegue estratégico en el Hotel Gran Caribe Jagua de Cienfuegos.

Kaplan, R.S. Y Norton, D.P. (1992): "the balanced scorecard-Measures that drive performace", Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton: “The Balanced Scorecard: Measured that drive performance”, in Harvard Business Review (enero-febrero), USA, 1992.

-------: Cuadro de Mando integral (The Balanced Scorecard). 3ª Ed., Ediciones Gestion 2000 S.A., Barcelona, 1999.