



## **TITULO: SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN INSTALACIONES HOTELERAS.**

MSc. Idania González de la Cruz <sup>1</sup> MSc. Mayelin Trujillo Rojas <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Hotelería y Turismo. Formatur Ciego de Ávila. Cuba  
tati.gonzalez57@gmail.com

<sup>2</sup> Hotel Mojito Cubanacan Ciego de Ávila. Cuba capacitación@essa.tur.cu

### **RESUMEN**

Las organizaciones hoteleras inmersas en un proceso continuo de redimensionamiento encaminan la gestión, hacia la introducción de nuevas tecnologías donde necesariamente, aparece el enfoque estratégico en cada uno de los procesos. En este sentido el presente trabajo surge como una necesidad de buscar nuevas herramientas de control basado en las perspectivas del cuadro de mando integral y toma como objeto de estudio el hotel Mojito del destino Jardines del Rey que no tiene definidos un sistema de indicadores para el control de la gestión y para ello se propone establecer un sistema de control de la gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando integral adaptado a las condiciones del objeto de estudio. Se utilizaron técnicas de diagnóstico como: métodos creativos de grupos, entrevistas, revisión de documentos, que llevaron a establecer el sistema de control de la gestión en el área de Alimentos y Bebidas del hotel en cuestión, tomando en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, susceptible de utilización en organizaciones hoteleras que podría dar respuesta a las exigencias competitivas que necesita el sector del turismo en los servicios que presta.

**Palabras claves:** Control de gestión, cuadro de mando, indicadores.

### **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de una región turística -posibilidades, estudios, financiamiento y control- constituye uno de los aspectos más interesantes y complejos dentro de un entorno cada vez más volátil: rigor, creatividad, profesionalidad se presentan como los factores claves del éxito donde la situación internacional exige actuar de forma proactiva: la planta hotelera se encuentra en un total redimensionamiento en función de la gestión y el

**I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

mejoramiento de sus procesos. (Gallegos, 2005, p.47). La gestión como sistema administrativo está enmarcada en todos los procesos organizacionales, liderando la implementación de los objetivos, la evaluación de los resultados obtenidos y los procesos de retroalimentación e impactos sociales de la labor realizada.

El control de gestión es una nueva concepción de asumir la eficiencia de la empresa, y en este sentido (Hernández, 2001, p.23) plantea que: el control de la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los De ahí que se parte como antecedente que en la hotelería se considera necesario aplicar un adecuado sistema de gestión capaz de cambiar la concepción tradicional de dirección hacia una actividad estratégica e integradora.

El control tradicional dedican gran parte de su esfuerzo a la valoración de existencias, situación esta que dada la intangibilidad del servicio, no procede en la empresa hotelera: por ser la hotelería una empresa de servicios, puede resultar más receptiva a la aplicación de los nuevos sistemas de control de la gestión pero todavía prevalecen los controles posteriores a la acción mediante sistemas de auditorías externas, que aunque están encaminadas a obtener la situación real que presenta la instalación se observa en ello la valoración de este estado por un personal ajeno a la empresa (auditores y consultores) que no son en última instancia los protagonistas del resultado final. (Gallegos, 2005.p.302).

Si bien, este sistema unifica a nivel de país esta práctica, no es menos cierto, que existen varias posiciones e interpretaciones: control total de la calidad, costos ABC, reingeniería de procesos y el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*. El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye mucho a la motivación de los clientes internos, a mejorar

---

**I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las necesidades de los clientes y a conseguir su fidelidad,.

En este sentido se considera necesario aplicar un adecuado sistema de gestión en uno de sus hoteles insignia , el hotel Mojito ubicado en Cayo Coco, Jardines del Rey, el mayor del grupo hotelero Cubanacán en el territorio. Desarrolla un turismo sostenible y sustentable en la modalidad de Sol y Playa, orientado hacia el segmento familiar, y cuenta con un equipo de colaboradores de alto nivel de preparación y experiencia, ofrece un servicio de calidad ,de alojamiento con un variado servicio de restauración y un excelente programa de Animación capaces de satisfacer las expectativas de los clientes, generando una imagen corporativa adecuada a través del trabajo en equipo, la seguridad, la honestidad, y el sentido de pertenencia de los profesionales. que define la clave de una gestión acertada en las personas que en ellas participan, por tanto se exige el diseño e incorporación de esquemas novedosos en los campos de la organización y la actividad productiva, en los que el elemento humano constituye uno de los elementos claves para alcanzar los niveles de competitividad, productividad y excelencia (Gutiérrez, 2004, p.6).

El presente trabajo se enmarca en el hotel en cuestión y específicamente en el área de Alimentos y Bebidas que cuenta con 86 cargos aprobados distribuidos entre dependientes, cantineros y el personal que dirige el área, (se toman como muestra 73) los mismos son egresados de la Escuela de hotelería y turismo con amplia experiencia práctica y profesional unido al dominio de las diferentes lenguas que hablan los clientes que reciben , el promedio de edad de este personal oscila en los 35 años de edad , el sexo predominante es el masculino, se cuenta con dependientes preparados para prestar servicios en restaurantes especializados, así como en parrilladas, y cantineros de alto prestigio incluso de experiencia internacional. Se parte del problema científico El área de servicios gastronómicos no tiene definidos indicadores para el control de la gestión, de ahí se propone como objetivo:

- ✓ Establecer un sistema de indicadores de control de la gestión para el área de Alimentos y Bebidas basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



La utilidad científica del trabajo estriba en proponer un sistema de control de gestión que sirva de guía a los directivos y especialistas del hotel para implantar esta novedosa técnica del Cuadro de Mando Integral., susceptibles de aplicación en cualquier organización.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente trabajo se utilizan diversas técnicas de recopilación de la información requerida la cual se muestra a continuación:

- ✓ **Revisión de manuales corporativos:** Se toman de referencia los documentos rectores del corporativo Gaviota que norma las actividades de cada una de las áreas y específicamente el manual de Servicios Gastronómicos.
- ✓ **Entrevistas a directivos:** Se le aplica a un total de 8 directivos de un total de 11 que posee el área: jefe de A+B, jefe de bares, 2 maîtres, 4 capitanes con el objetivo de definir los principales indicadores a tener en cuenta en las perspectivas del cuadro de mando aplicadas a la instalación específicamente al área de servicio gastronómico en los procesos de servicio a la carta así como de bares: de forma general, estos directivos coinciden en enfocar los indicadores hacia, el proceso, ,las personas, el criterio de los clientes, y el resultado económico del área, lo cual coincide de algún modo con las perspectivas descritas en el sistema del cuadro de mando integral.
- ✓ **Grupo de expertos:** Se aplica con el objetivo de presentar los principales indicadores de cada perspectiva, para realizar una reducción de listado y precisar los principales indicadores.

El diseño y la implantación de un Cuadro de Mando Integral resulta una tarea ardua y que se condiciona con otros elementos del sistema empresarial. En tal sentido, en este trabajo se toma como punto de partida la realización del diseño estratégico para conectar la misión, la visión, y los valores a los principales indicadores de gestión.

Es preciso proporcionar una visión general sobre la forma en la que se puede desarrollar las perspectivas de un Cuadro de Mando adaptado a las condiciones del objeto de

**I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

estudio: una instalación hotelera, de reciente inserción en el mercado y que puede utilizar este nuevo sistema de control como una vía certera de difusión de la estrategia definida. Por tanto a continuación se muestra de forma gráfica una propuesta de sistema de indicadores de control que debe tomarse como un marco adecuado para el proceso de creación e implementación y no como un conjunto detallado de instrucciones.

Por todo ello, es necesario contar con los indicadores de gestión que son medidas de la situación o condición de una tarea, área, proceso o dimensión en un momento determinado, cuya magnitud al ser comparada con un valor de referencia, señala las tendencias de cambio o igualdad respecto a los objetivos y metas organizacionales, lo que permite realizar acciones correctivas o preventivas. Además proporcionan una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado (.Ballavé, 2017, p.45). Todo lo expuesto sirve de base para establecer la propuesta de un sistema de control de la gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando integral el cual se muestra a continuación.

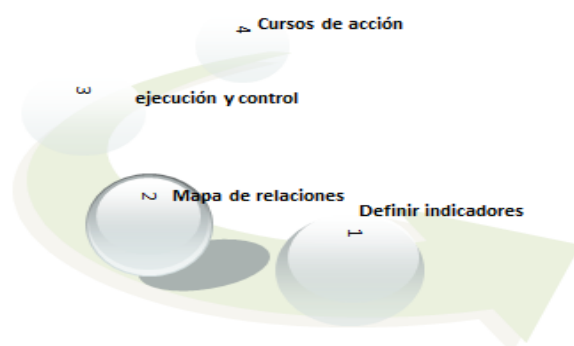
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Grafico 1 Sistema de indicadores para el control de la gestión. Fuente: propia

**I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

Definir indicadores

La definición de los indicadores que pueden contribuir al mejoramiento de la gestión en cada una de las áreas del hotel parte de traducir la misión y la visión en objetivos e indicadores. Se realiza a través de un trabajo grupal que agrupa un universo: 25 trabajadores y directivos del área de Alimentos y Bebidas .Muestra: 18 (Representa un 72%).- Técnica: acordeón con 3 sub.-grupos con una sesión plenaria. Los cuales ,definen los indicadores aplicados al área basados en las perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla 1 Indicadores de cada perspectiva derivados del trabajo grupal Fuente: propia

Perspectiva	Indicadores
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ satisfacción y orientación al cliente.</li> <li>✓ valor agregado a los segmentos en cada servicio.</li> <li>✓ participación en los resultados (cuota de mercado).</li> <li>✓ retención de clientes.</li> <li>✓ prospección de clientes.</li> <li>✓ imagen corporativa de bares y restaurantes</li> <li>.</li> </ul>
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ reducción de costos.</li> <li>✓ rentabilidad del área.</li> <li>✓ crecimiento e ingresos.</li> <li>✓ ingresos por turistas días.</li> <li>✓ utilidad antes de impuestos..</li> <li>✓ ventas.</li> <li>✓ costos totales.</li> <li>✓ turistas/ días.</li> <li>✓ estancia promedio en relación con los servicios.</li> <li>✓ % de ocupación.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ controles internos.</li> <li>✓ entrega.</li> <li>✓ eficiencia.</li> <li>✓ innovación.</li> <li>✓ procesos básicos.</li> <li>✓ tiempo de entrega.</li> </ul>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ motivación de trabajadores.</li> <li>✓ competencias.</li> <li>✓ estabilidad.</li> <li>✓ clima laboral.</li> <li>✓ capacitación personal.</li> <li>✓ perfiles del cargo.</li> </ul>

## I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Esto se realiza mediante una tormenta de ideas con el equipo de directivos y trabajadores designados para ello, divididos en sub-grupos que tuvo como resultante 32 ideas que fueron agrupadas y clasificadas por las siguientes perspectivas: Clientes (C), Procesos Internos (PI), Recursos Humanos (RH) y Financiera (F). las que se integran a cada perspectiva a través de una definición clara para poder establecer la interrelación de cada una de ellas.

### Mapa de Relaciones

Para determinar los indicadores a utilizar en el Mapa Estratégico de Relaciones, se seleccionaron 7 expertos en gestión en el área hotelera de restauración, todos con más de 10 años y vinculados a la actividad se seleccionan 12 como de máxima prioridad los cuales se muestran a continuación en un mapa de relaciones :

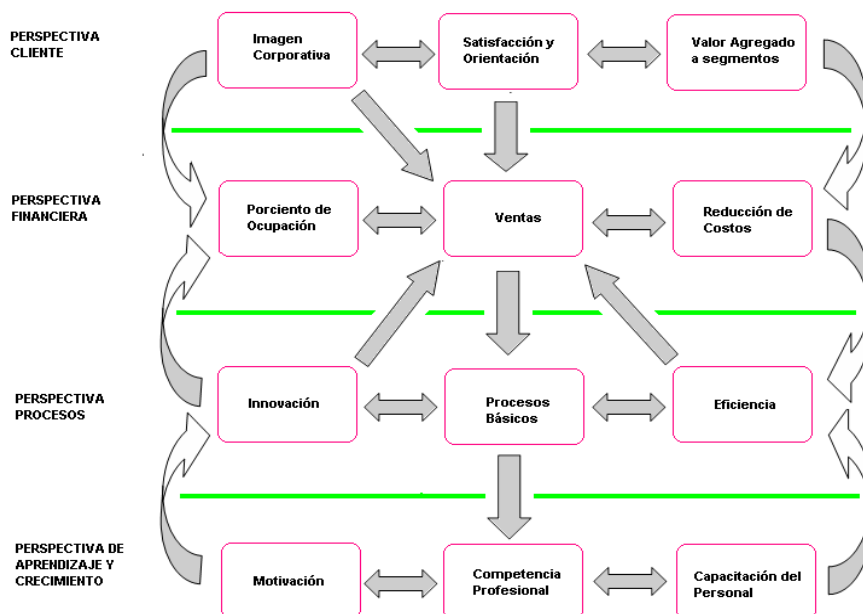


Grafico 2 Mapa de relaciones. Fuente: propia

Si en los servicios de restauración del hotel logran una buena imagen, los clientes están satisfechos, y se definen los valores agregados al servicio tradicional, entonces, pueden proyectarse un mayor nivel de ocupación y reducción de costos lo que puede llevar a la innovación, a la eficiencia, con un talento humano capacitado, competente y motivado.

Si el personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de prestar servicios eficientes e innovadores (perspectiva de los procesos internos). Si ofrecen un producto con valores agregados a segmentos entonces los

## I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

clientes estarán más satisfechos. Si los clientes están más satisfechos se logra una mejor imagen corporativa. Si los clientes compran una y otra vez aumenta el por ciento de ocupación entonces las ventas del hotel estarán aumentando (perspectiva financiera). Si las ventas del hotel aumentan entonces los accionistas o titulares de la compañía van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar en programas de capacitación y motivando de su personal. (Modelo causa - efecto del *Balanced Scorecard* aplicado a las perspectivas del hotel).

Articular los elementos de la proyección estratégica con los indicadores resultantes de cada perspectiva comunicando de forma horizontal los procesos internos y verticales vinculando todos los directivos y trabajadores a las prioridades de la organización.

### Ejecución y control

La formulación de un sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, (anexo 1) es solo el principio de establecer el sistema, pues este llevaría vincular cada una de las perspectivas, objetivos, indicadores, a las áreas de resultados claves de la organización en relación con los factores de éxito, la misión y la visión.

### Cursos de acción:

- ✓ Integrar al proceso de planeamiento de la instalación, es decir, cada perspectiva conectada con los objetivos, las áreas de resultados claves y los indicadores a un presupuesto que permita cumplirlo.
- ✓ Usarse en la conducción del personal y la evaluación del desempeño.
- ✓ Revisión mensual de la integración- alineación de los indicadores de cada perspectiva. así como realizar trimestralmente comités de gestión.

### **Ventajas para el área de Alimentos y Bebidas del sistema diseñado.**

- ✓ Permite tomar mejores decisiones en el desarrollo del servicio.
  - ✓ Mejora el proceso de control administrativo a partir de los indicadores.
  - ✓ Facilita una información valiosa, tanto cuantitativa como cualitativa, que permite tomar decisiones coherentes.
  - ✓ La información dada por los indicadores es un reflejo histórico para poder adoptar medidas preventivas.
  - ✓ Mejora el nivel de calidad de los servicios y de satisfacción del cliente con respecto a sus productos tradicionales o cualesquiera otros que se quiera desarrollar como valores agregados.
-





### I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

- ✓ Utiliza el sistema para mejorar la toma de decisiones de los directivos, es decir, la identificación de alternativas de acción en base a los indicadores seleccionados que puedan contribuir al mejoramiento de la atención directa al cliente.

### CONCLUSIONES

- ✓ El hotel Mojito tiene dentro de sus prioridades establecer un tipo de control flexible y adecuado a las particularidades de la instalación, lo que ha llevado a proponer un sistema de control de la gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión integradora.
- ✓ El sistema propuesto consta de cuatro elementos: indicadores, el mapa de relaciones, ejecución - control, y cursos de acción los cuales se encuentran articulados para establecer el control estratégico de la gestión en el hotel en cuestión.
- ✓ A partir de la intervención en el área de Alimentos y Bebidas se definen los indicadores de cada perspectiva del cuadro de mando adaptadas a las condiciones propias del objeto de estudio.
- ✓ El sistema permite establecer una mejora significativa del control a partir de los indicadores, refuerza el proceso de la toma de decisiones de los directivos, y permite la identificación de alternativas de acción que puedan contribuir al mejoramiento de la atención directa al cliente.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Alva, B. (2003) Un modelo de planeación estratégica orientado a resultados a través del BSC. *El caso de San Luis Potosí*. México consultado marzo 2021.
  - ✓ Ballavé, A. (2017) Tablero de Control, *Información para crear valor*, Emece – Planeta,
  - ✓ Gallego, J. F. (2005). Gestión de hoteles. *Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros*. 8a edición 602 p
  - ✓ Gutiérrez O. W. (2004) *El desarrollo organizacional como método de cambio en la formación de equipos de trabajo efectivos*. Ponencia presentada en el Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000. Escuela Superior de Dirección , La Habana
  - ✓ Hernández, M (2001). *El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño* .[www.5campus.com](http://www.5campus.com). consultado enero 2021.
  - ✓
  - ✓
-



I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

- ✓ Nogueira, D. Medina, A. et al (2003) *Fundamentos para el control de la gestión* Editorial Pueblo y educación, La Habana
- ✓ Vogel, M. (2004). *Gerenciar solo por indicadores es un suicidio*. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com) consultado marzo, 2021

**I CONGRESO INTERNACIONAL DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**

**ANEXO 1 Tabla 2 Indicadores de control basados en las perspectivas del cuadro de mando integral.**

**Fuente propia**

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Área de resultados claves</i>
<b>Financiera</b>	Lograr estabilidad de ocupación por encima del 70%.	Por ciento de ocupación	Gestión económico financiera
	Promover un plan de ingresos y gastos tomando en cuenta la reducción de los costos en cada operación del A+B	Reducción de costos	
	Cumplir lo presupuestado, alcanzando el 58% de ocupación respetando en un 95% las ventas proyectadas.	Ventas	
<b>Clientes</b>	Brindar un servicio acorde a la categoría estrellas	Imagen Corporativa	Atención al cliente
	Lograr al menos un 98% de satisfacción de los clientes y un 5 % de repitencia	Satisfacción, retención y orientación	
	Incrementar en un 5% la ocupación ofreciendo valores agregados a cada segmento real y potencial.	Valor agregado a segmentos.	
<b>Procesos Internos</b>	Alcanzar índices de ventas y ocupación por encima del 70% teniendo en cuenta la relación costo-productividad en el área de A+B	Eficiencia	Comercialización
	Promover un proceso de innovación y creatividad en el diseño y establecimiento del producto. Restauración	Innovación	
	Garantizar los estándares del servicio diseñando cada uno de los procesos básicos, estableciendo puntos críticos y planes de mejora.	Procesos Básicos	
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Lograr un 98% de satisfacción según encuestas, aplicadas semestralmente.	Motivación	Recursos Humanos
	Cumplir en un 90% el plan de capacitación y relacionarlo con las competencias profesionales. de todos los trabajadores de A+B	Competencias profesionales	
	Promover un SIGCH particularizando en motivación, formación y desempeño	Capacitación personal	