

DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HOTELERO

MSc. Laura González Telles,

laura.gonzalez@uho.edu.cu

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino,

mmoreno@uho.edu.cu

Dr. C. Lino Téllez Sánchez,

linotellez@uho.edu.cu

Universidad de Holguín

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Laura González Telles, Maira Rosario Moreno Pino y Lino Téllez Sánchez (2020): "Desarrollo del cuadro de mando integral para la evaluación del desempeño hotelero", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 12 (octubre2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/12/evaluacion-desempeno-hotelero.html>

Resumen

La presente investigación aborda los temas tradicionales, así como las tendencias actuales sobre el proceso de evaluación del desempeño empresarial a nivel mundial y nacional. Fue desarrollada en el sector del turismo como uno de los pilares fundamentales de la economía cubana actual, específicamente en los servicios hoteleros. Presenta como objetivo desarrollar un procedimiento, utilizando la lógica difusa, que permita evaluar el desempeño hotelero para una acertada toma de decisiones. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se emplearon diferentes métodos teóricos como: análisis y síntesis, inducción-deducción y sistémico estructural; además métodos empíricos tales como: observación directa e indirecta, tormenta de ideas y revisión documental; y métodos matemáticos como: lógica difusa y método analítico jerárquico de Saaty. Se diseñó un índice global para evaluar del desempeño que brinda solución al problema científico planteado. La validación práctica del procedimiento se realizó en el Hotel Brisas Guardalavaca lo que permitió analizar el desempeño de la entidad y proponer estrategias de mejora.

Palabras clave: desempeño empresarial; evaluación, índice global, lógica difusa.

Abstract

The present investigation approaches the traditional topics as well as the current tendencies on the evaluation process of the managerial acting at world and national level. It was developed in the sector of the tourism like one of the fundamental pillars of the current Cuban economy, specifically in the hotel services. It presents as objective to develop a procedure, using the diffuse logic that allows to evaluate the hotel acting for one guessed right taking of decisions. To give execution to the proposed objective different theoretical methods they were used as: analysis and synthesis, induction-deduction and systemic structural; also such empiric methods as: direct and indirect observation, storm of ideas and documental revision; and mathematical methods as: diffuse logic and hierarchical analytic method of Saaty. A global index was designed to evaluate of the acting that offers solution to the outlined scientific problem. The practical validation of the procedure was carried out in the Hotel Brisas Guardalavaca what allowed to analyze the acting of the entity and to propose strategies of improvement.

Keywords: *managerial acting; evaluation; global index; diffuse logic.*

Introducción

En la actualidad las empresas se enfrentan a un ambiente cada vez más cambiante y dinámico, donde la capacidad de adaptarse es un factor clave para su éxito. Para enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de evaluación que posibilite la toma de decisiones basado en el análisis económico-financiero, que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones.

Los instrumentos de evaluación cambian y la evaluación organizacional se transforma en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales (Bueno, E., 2001). La tarea de evaluar es compleja (Blazey, M.L., 2003), ya que no se trata solo de aplicar mecánicamente las técnicas o las metodologías al analizar y valorar acciones, programas, proyectos u organizaciones, para impulsar el desarrollo humano, económico o social, (Benz, J. y col., 2010), cada organización es considerada como un sistema (Bueno, E., 2003), que se gestiona por procesos (Alfonso Robaina., 2007), en los cuales se realizan determinadas operaciones para agregar valor a los insumos iniciales. La evaluación sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales (Vidal, E., 2004). Venkatraman y Ramanujam (1986) proponen otra sugerencia de medición del resultado empresarial, a través de tres aspectos: el resultado económico financiero (crecimiento de ventas, rentabilidad, ganancias por acción); el resultado del negocio (participación de mercado, lanzamiento de nuevos productos, calidad del producto y mercadeo) y; por último, la eficacia empresarial (satisfacción de los grupos de interés, desempeño operacional y financiero). El manejo integral de un procedimiento que permita evaluar el resultado general de las empresas es un tema muy trabajado por diversos autores que han realizado diferentes propuestas, como se aprecia al revisar los aportes de estas investigaciones en los últimos años. Entre los que se encuentra: Artola Pimentel (2002), realizó

aportes relacionados con la evaluación para empresas de servicios ingenieros; utilizando el enfoque sistémico con el cuantitativo decisonal multicriterio; Nogueira, D. (2002), diseñó un modelo conceptual con sus procedimientos de apoyo y de control que permiten conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos; Alfonso Robaina. (2007) presenta una herramienta para evaluar, utilizando dos índices, el nivel de integración interno y el nivel de integración externo de la empresa (NISDE), que se enfoca en los procesos empresariales y las relaciones y flujos entre ellos; Soler González (2009) donde propone la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicada a varias entidades de diferentes sectores tanto de servicio como de producción y ofrece una guía para su implementación como parte de la evaluación del desempeño empresarial mediante el empleo de software informáticos.

Cuba no está exenta a estos cambios mundiales y en aras de lograr un buen resultado económico financiero ha trazado estrategias para el perfeccionamiento de su gestión. Este proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE) nace a partir del Decreto Ley 187 de agosto 18 de 1998, emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba, legislado según el Decreto Ley 281/2007 y posteriormente el Decreto Ley 323/2014. Las bases del Perfeccionamiento Empresarial son el punto de partida o cimiento para comenzar la mejora de la gestión empresarial en las empresas cubanas, estas plantean el “qué”, pero el “cómo”, lo tiene que llevar a cabo cada empresa. Este propósito se mantiene hasta la actualidad, y se reafirman en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

De lo anterior se concluye que en las empresas se debe desarrollar un proceso de evaluación de su resultado económico financiero sistemático. Por tal motivo la evaluación del resultado económico financiero contribuye a conocer si se ha alcanzado el objetivo primordial de la empresa, lo que permite contribuir a su mejora continua. A esto no escapan los centros turísticos, como uno de los sectores fundamentales de la economía del país. Dentro de esto, el destino Holguín, se consolida como tercer polo de más afluencia en el país. Donde se encuentra el hotel Brisas Guardalavaca, instalación hotelera que ha alcanzado niveles aceptables de resultados económicos financieros como resultado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de sus trabajadores. El resultado económico financiero del hotel se evalúa a través de siete objetivos estratégicos diseñados por el Grupo Empresarial Cubanacan S. A., sin embargo, en el análisis de estos objetivos se evidencian deficiencias que a su vez repercuten de manera directa en la toma de decisiones:

- Se maneja una gran cantidad de indicadores que generan enormes volúmenes de información que dificulta la toma de decisiones
- Se utilizan patrones de referencia inadecuados y no le dan un orden de prioridad a los problemas tanto objetivos como subjetivos
- Más del 30% de los indicadores no son cuantificables
- Carencia de una herramienta informática que permita integrar el análisis de la evaluación del resultado del Hotel.

Sobre la base de los antecedentes antes expuestos se deriva como problema científico a resolver: ¿Cómo evaluar el resultado económico financiero de la empresa para una correcta toma de decisiones?

El objeto de estudio: el desempeño empresarial. Esta investigación persigue como objetivo general: Desarrollar un procedimiento, utilizando la lógica difusa, para la evaluación del resultado económico financiero que permita una acertada toma de decisiones.

Metodología

El tipo de estudio de la investigación es referente a las Ciencias Sociales enfocada en la administración de empresas desde el punto de vista del análisis integral tanto de la esfera cualitativa como cuantitativa. Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se aplicó el procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño hotelero con el uso de la lógica difusa. Se emplearon además diversos métodos tanto teóricos como empíricos y técnicas como la Lógica Difusa, método analítico jerárquico de Saaty y el índice global. Se diseñó un procedimiento (figura 1) para realizar una evaluación lo más exacta del resultado económico financiero de la empresa y su tránsito hacia la mejora continua, haciendo uso de la lógica difusa como herramienta matemática y sustentada en la diversidad de criterios y resultados de las empresas del sector hotelero.

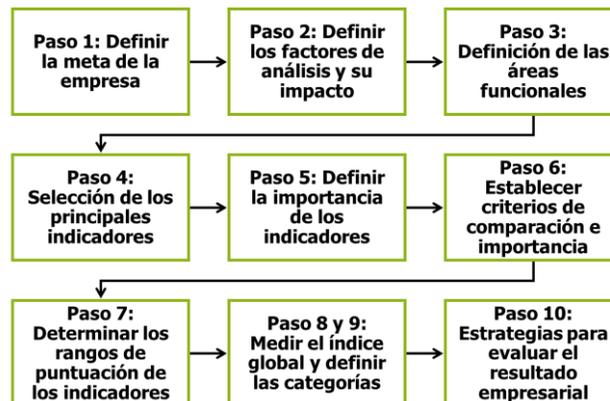


Figura 1. Metodología para la evaluación del desempeño hotelero

Desarrollo del tema

La validación práctica del procedimiento fue en el Hotel Brisas Guardalavaca del destino Holguín, en el período correspondiente del 2016-2017. El método se muestra a partir de imágenes del procesamiento de los datos en el software Microsoft Excel para una mayor comodidad y comprensión de los interesados en el tema. Los pasos se muestran de manera combinada son del dos (2) al nueve (9).

Paso 1: Definir la meta de la empresa

El Hotel Brisas Guardalavaca, se subordina a CUBANACAN perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), se encuentra ubicado en el polo turístico del mismo nombre, está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. Este hotel construido en

noviembre 1994, cuenta con 437 habitaciones. El complejo habitacional posee categoría cuatro estrellas. La Meta es "ganar más dinero ahora y en el futuro".

Pasos 2-9: Exposición del procedimiento propuesto

Lo primero que se debe hacer es la recogida de los datos por fuente de información de cada uno de los indicadores que se seleccionaron. Los datos se agrupan por factores de análisis; y se muestran de color rojo aquellos que se definieron como negativo y los azules los que deben ser siempre cero, para una mejor visualización del procedimiento. En un segundo momento se realiza el cálculo de los tres criterios de comparación que se definieron. En este punto se realiza la estandarización de los datos para su procesamiento; pues no se tiene en cuenta la unidad de medida de cada uno, sino en que por ciento cumple con cada patrón de comparación. En un tercer punto se procede a proporcionar la puntuación que le corresponde a cada indicador en dependencia del resultado de los criterios de comparación. Por último se define la puntuación final de cada uno de los factores de análisis. El mismo se logra realizando el cálculo del promedio ponderado de la puntuación que es la suma de la multiplicación de cada puntuación por criterios por el peso del mismo; y luego la multiplicación del promedio ponderado de la multiplicación por el peso de cada uno de los indicadores. Para el valor de los factores de análisis se realiza la sumatoria de la puntuación final por el peso de cada factor, ver tabla 1:

Tabla 1. Cálculo de la puntuación final del factor rendimiento

Indicadores rendimiento Peso 0,65	Promedio ponderado	Puntuación Final
Utilidad neta total	901,6	198,352
Rendimiento bruto sobre las ventas	1000,0	34
Rendimiento neto sobre las ventas	1000,0	34
Rentabilidad Económica ROI	920,0	24,84
Rentabilidad Financiera	927,6	25,0452
Costos en CUC por turistas días	400,0	44
Gastos operacionales	305,2	24,416
Gastos administrativos	320,6	22,442
Total de ventas en CUC	561,0	72,93
Precio promedio habitacional Revpar	892,6	35,704
Ocupación (%)	827,6	23,1728
Densidad ocupacional	674,4	30,348
Ventas en CUC pérdidas	470,8	23,54
Clientes repitentes	836,6	12,549
Índice de Satisfacción del Cliente	880,0	8,8
Salario medio-productividad	656,6	39,396
Reputación online	65,0	1,3
	Rendimiento	338,5978

		220,08
Indicadores liquidez Peso 0,30	Promedio ponderado	Puntuación Final
Ciclo de cobro	379,8	113,94
Ciclo de pagos	828,6	165,72
Cuentas por cobrar envejecidas	30,0	5,4
Cuentas por pagar envejecidas	30,0	5,4
EBB	824,0	41,2
Ciclo de inventario	555,6	50,004
	Liquidez	381,664
		114,49
Indicadores encargo estatal Peso 0.05	Promedio ponderado	Puntuación Final
Compras nacionales	395,0	395
	Encargo estatal	395
		19,75

Luego de determinado la puntuación de cada área se puede determinar el Índice Global del Hotel Brisas Guardalavaca:

Índice Global (IG)=220,08+114,49+19,75=354,34

La clasificación de las tres áreas de análisis es de medio por el valor que arrojo cada una; por ende se puede afirmar que el índice teniendo en cuenta el análisis *fuzzy* es de **Regular** con un 45% de pertenencia a la categoría beneficioso.

Paso 10: Estrategias para evaluar el resultado económico financiero de la empresa

Al índice global ser regular las estrategias que se deben adoptar son de estabilización ver tabla 2.

Tabla 2. Estrategias de estabilización a adoptar

Factor de análisis	Estrategia	Acciones	Indicadores
Rendimiento	Control de los costos en CUC	1. Designar una persona que le dé seguimiento diario al comportamiento que va arrojando el costo.	Costos en CUC por turistas días
	Control de los gastos operacionales y administrativos	1. Realizar un análisis exhaustivo de cada una de las partidas de estos gastos. 2. Designar a una persona que le dé seguimiento diario al comportamiento de las partidas que presentan deficiencias.	Gastos operacionales y administrativos
	Mejorar la reputación online	1. Responder el mayor número de comentarios de los clientes posibles en el TripAdvisor. 2. Mejorar la descripción de los servicios ofertados en los diferentes sitios de opinión	Reputación online

		3. Realizar un seguimiento diario de los comentarios de los clientes para trabajar en las deficiencias planteadas.	
	Establecer políticas de precio más tentadoras	1. Reducir el precio de las habitaciones en periodos de la semana de menor ocupación. 2. Realizarle descuentos considerables al mercado nacional por días de estancia.	Utilidad neta total, total de ventas en CUC, ocupación, clientes repitentes y densidad
	Aumento de las ventas en CUC	1. Mejorar la oferta de bebidas, cigarros y eventos que no entran en el todo incluido. 2. La puesta en funcionamiento de una caja registradora que permita el cobró al momento y no todo sea cargado a la habitación.	Utilidad neta total, total de ventas en CUC, salario medio productividad y rendimiento bruto y neto sobre las ventas
Liquidez	Pagar en tiempo y forma todas las cuentas por cobrar y pagar	1. Definir un responsable de Realizar un seguimiento diario de las cuentas por cobrar y pagar.	Cuentas por cobrar envejecidas Cuentas por pagar envejecidas

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arribó a las conclusiones siguientes:

1. En cualquier estudio sobre el resultado económico financiero es punto de primer orden determinar la meta de la empresa objeto de estudio, la misma se determina a partir de un análisis exhaustivo de la planeación estratégica de la empresa.
2. Los procedimientos existentes sobre la evaluación del resultado económico financiero de una empresa generalmente utilizan como herramienta de análisis el Cuadro de Mando Integral; no realizan una adecuada justificación de los indicadores propuestos; no tiene en cuenta los criterios de comparación ni los factores de análisis del resultado económico financiero; y ninguno le asigna peso o importancia cada una de las variables que interactúan en el análisis.
3. La aplicación del Procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín permitió afirmar entre otros elementos que:
 - Existencia de un gran número de indicadores por objetivos estratégicos que no tributan a la meta de la empresa
 - La evaluación que se realiza a partir de la dirección por objetivos estratégicos difiere mucho de la realidad donde se encuentra ubicada a partir del procedimiento propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Robaina D. (2007), Modelo de Dirección Estratégica para la Integración Del Sistema de Dirección de la Empresa Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE.
- Artola Pimentel, María de Lourdes. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de Servicios Ingenieros de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Benz, J., y otros (2010). Un índice regional de competitividad para un país. Revista CEPAL 102. Diciembre 2010, pp 69-86.
- Blazey, M. L. (2003). Insights to Performance Excellence 2003: An Inside Look at the 2003 Baldrige Award Criteria - Search at Amazon.
- Bueno, E. (2001): «Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta de modelo conceptual», en «Formas y reformas de la nueva economía», Monografía 1, Revista Madrid, pp. 43-48.
- Bueno, E. (2003). Transparencia empresarial y sociedad del conocimiento. Memorias XII Congreso AECA. Cádiz.
- Nogueira, D. (2002). Tesis presentada en opción al grado de Doctora en Ciencias Técnicas. Matanzas.
- Soler González, R. (2009). Procedimiento para la Implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. (Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas), Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11, 801–814.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). Diagnóstico organizacional, 2da ed., ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia, 2004.